



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, 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

**La fonction de la logistique et son rôle au sein de
l'entreprise (amont)**

Cas : SARL LAITRIE SOUMMAM

Réalisé par :

AZZI Ali Jugurta
CHABI Yacine

encadré par:

Moussaoui Ali

REMERCIEMENTS

Nous remercions DIEU, le tout puissant qui nous à accorder la force, santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nous exprimons nos remerciements et notre profonde gratitude :

A notre promoteur Mr Moussaoui Ali pour ses précieux conseils et son orientation.

A notre encadreur Mr bouda M qui nous a apporté son aide durant la période de stage pratique au sein du service Approvisionnement ainsi que tout le personnel de LAITRIE SOUMMAM pour leur aide en nous consacrant beaucoup de leur temps durant notre stage.

Nous tenons à remercier toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, ainsi que les personnes qui nous ont encouragés durant nous études, sachant qu'on a passé d'agréables années.

Azzi & Chabi

SOMMAIRE

Introduction général

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel de la logistique

Introduction

Section 01 : L'évolution de la logistique au sein de l'entreprise

Section 02 : La place de la fonction logistique interne dans la structure de l'entreprise

Conclusion

Chapitre II : La performance de la chaîne logistique

Introduction

Section 01 : La notion de la chaîne logistique

Section 02 : Les indicateurs de performance de la logistique

Conclusion

Chapitre III : Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) la performance de l'entreprise

Section 01 : Présentation de l'entreprise

Section 02 : Résultat et discussion

Conclusion général

Liste des tableaux

<i>Tableau 1-1 : flux physique et flux d'information</i>	6
Tableau 2-1 : classification des fournisseurs.....	55
Tableau 2-2 : indicateurs de mesure et surveillance	56
Tableau 2-3 : tableau comparatif des fournisseurs	58

Liste des abréviations :

TEC : taux d'enlèvement des conteneurs.

TFRE : taux de frais de retard des enlèvements.

TIAL : taux d'intégration des achats locaux

F.M.S : flexible manufacturing system

T.Q.M: total quality management

E.R .P: enterprise Resource planning

S.R.M: supplier Relationship

C.R.M: customer relationship management

A.M.A: American Marketing Association

Liste de figure :

Figure 1-1: Les différents types de la logistique.....	15
Figure 1-2 : l'objectif de l'entreprise	15
Figure 2-1: représentation d'un schéma de la Chaîne logistique	25
Figure 2-2 : les flux de la chaîne logistique	29
Figure 2-3 : pyramide de niveau de décision	33
Figure 2-4 : Structures élémentaires d'une chaîne logistique	34
Figure 2-1: courbe de taux enlèvement conteneur en -21j.....	58
Figure 2-2: courbe d'enlèvement conteneur en - 30	59
Figure 2-3: courbe déchargement et restitution en -4jour	60
Figure 2-4 : courbe fais de retard d'enlèvement de conteneurs.....	61
Figure 2-5: courbe d'intégration des achats locaux	62

Table des matières

Chapitre I : revue de littérature et cadre conceptuel de la logistique	16
Introduction.....	16
Section 1 : l'évolution de la logistique au sein des entreprises.....	16
Historique de la logistique	16
L'évolution de la logistique	17
Période de La logistique séparée	17
Période de logistique intègre	18
Période de la logistique coopérée.....	19
Définitions de la logistique	21
La fonction de la logistique	22
Organisation des flux	22
Planification	22
Achat	22
Approvisionnement	22
Production	22
Distribution.....	22
Soutien logistique	23
Les activités de la logistique	23
Les activités en amont	23
L'activité en aval	24
Logistique Retour.....	24
Les types de la logistique.....	25
Une logistique d'approvisionnement.....	25
Une logistique d'approvisionnement général	25
Une logistique de production.....	25
Une logistique de distribution.....	25
Une logistique militaire.....	25
Une logistique de soutien	25
Service après-vente	26
Réserve logistique.....	26
Les enjeux de la logistique	27
Les enjeux pour l'entreprise ;.....	27
Les enjeux pour l'environnement de l'entreprise	27

Le rôle de la logistique	28
Les objectifs de la logistique	29
Section 2 : la place de la fonction logistique interne dans la structure de l'entreprise.....	31
Définition La structure de l'entreprise.....	31
Type de structure.....	31
Structure hiérarchique.....	31
Structure fonctionnelle.....	31
Structure par projet	31
Structure matricielle	32
LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER.....	33

Table des matières

Chapitre II : la performance de la Chaîne logistique

Introduction	36
Section 1 : la notion de la chaîne logistique.....	<u>36</u>
Concept de la Chaîne logistique.....	<u>36</u>
LES FINALITES DE LA chaîne logistique.....	<u>38</u>
Long terme	<u>38</u>
MOYEN TERME	<u>38</u>
COURT TERME	<u>39</u>
Les flux de la Chaîne logistique	<u>39</u>
Les flux d'information	<u>40</u>
Les flux physiques	<u>40</u>
Les flux financiers	<u>42</u>
Les types de la chaîne logistique.....	<u>42</u>
La fonction logistique	<u>43</u>
L'approvisionnement.....	<u>43</u>
La production.....	<u>43</u>
Le stockage	<u>43</u>
Distribution et transport.....	<u>44</u>
La vente	<u>44</u>
Les niveaux de décision dans une chaîne logistique	<u>44</u>
Le niveau stratégique.....	<u>44</u>
Le niveau tactique.....	<u>45</u>
Le niveau opérationnel	<u>45</u>

La structure de la chaine logistique	<u>46</u>
La structure divergente.....	<u>46</u>
La structure convergente.....	<u>46</u>
La structure réseau	<u>46</u>
LES ENJEUX DE LA CHAINE LOGISTIQUE.....	<u>47</u>
LES PRIX /COUTS.....	<u>47</u>
LA QUALITE DES PRODUITS.....	<u>47</u>
DELAIS.....	<u>47</u>
LA FLEXIBILITE	<u>48</u>
LE NIVEAU DE SERVICE.....	<u>48</u>
LES RISQUES.....	<u>48</u>
POTENTIEL DE PROGRES	<u>48</u>
Section 2 : les indicateurs de performance de la logistique.....	<u>49</u>
Définition de la performance de la logistique.....	<u>49</u>
Les composantes de la performance	<u>49</u>
Les notions du tableau de bord	<u>50</u>
Définition des tableaux de bord	<u>50</u>
Le rôle de tableau de bord logistique	<u>51</u>
Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	<u>51</u>
Le tableau de bord outils de dialogue et de communication	<u>51</u>
Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision	<u>52</u>
Différents types des tableaux de bord.....	<u>53</u>
Tableaux de bord de gestion.....	<u>53</u>
Tableau de bord stratégique.....	<u>53</u>
Tableau de bord opérationnel	<u>53</u>
. Les différents outils d'un tableau de bord	<u>53</u>
Les écarts	<u>53</u>
Les ratios.....	<u>53</u>
Les clignotants	<u>53</u>
Les graphiques	<u>54</u>
Les commentaires.....	<u>54</u>
Les indicateurs de performances.....	<u>54</u>
Définition des indicateurs de performances.....	<u>54</u>
Les catégories d'indicateurs	<u>55</u>
Les indicateurs de pilotage et indicateurs d'alerte	<u>55</u>
Les indicateurs de performance ou encore indicateur d'efficience et d'équilibrage.....	<u>55</u>

Les indicateurs d'anticipation	<u>55</u>
Conclusion	<u>56</u>

Table des matières

Chapitre III : Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Introduction	58
Section1 : présentation de l'entreprise	58
Présentation de l'entreprise lieu de stage	58
Fiche descriptive de l'entreprise	58
Historique de la laiterie SOUMMAM	59
Investissements	59
Les gammes de produits SOUMMAM	60
La structure hiérarchique de l'entreprise.....	61
Prestation de la fonction approvisionnement.....	62
Domaine d'activité.....	63
Missions et objectifs de laiterie Soummam	63
Situation de la laiterie SOUMMAM par rapport à son environnement.....	63
Forces de la laiterie SOUMMAM.....	64
Faiblesses de la laiterie SOUMMAM	64
Environnement externe : opportunités et menaces	64
Opportunités de la laiterie SOUMMAM.....	64
Menaces de la laiterie SOUMMAM.....	64
Section2 : Résultat et discussions	64
Logigramme.....	65
Evaluation des fournisseurs	66
Procédure d'évaluation des fournisseurs.....	66
Les critères d'évaluation des fournisseurs	66
Classification des fournisseurs.....	67
Les tableaux de bord de la performance de l'Enterprise.....	67
Tableau : indicateurs de mesure et surveillance	67
Tableau comparatif des offres (fournisseur).....	67
Etude comparatif tableau de bord (statique).....	67
Taux enlèvement conteneur en -21jour.....	68
Taux enlèvement conteneur en -30jour.....	68

Taux déchargements et restitution en -4 jour.....	72
Taux frais de retard des enlèvements.....	73
Taux d'intégration des achats locaux.....	74
Conclusion	75

Introduction générale

La logistique occupe une place importante au sein de l'entreprise, car elle assure l'écoulement des produits à partir des fournisseurs de matières premières jusqu'au Client final en passant par l'entreprise, responsable de la gestion de la chaîne logistique, dans les délais requis et à moindre coût. La satisfaction de ce dernier dépend d'une bonne synchronisation des activités logistiques.

La prétention des clients font de la logistique une fonction stratégique sans frontières, Cela permet aux entreprises d'améliorer les produits pour répondre à la demande des consommateurs. La maîtrise du processus est assurée par de multiples acteurs intervenant dans la chaîne logistique. Une meilleure coordination entre, la performance de l'entreprise et ses partenaires, et la création de valeur.

Actuellement, les performances de l'entreprise ne dépendent plus uniquement de l'entreprise elle-même, mais de son aptitude à réaliser une amélioration globale, à partir des fournisseurs en passant par le processus de réalisation du produit jusqu'au client final. C'est ce qu'on appelle la chaîne logistique. Une maîtrise efficace de cette dernière permet à l'entreprise non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'avoir un avantage dans le service fourni à ces clients et un avantage sur le marché et avoir une position concurrentielle importante.

Aujourd'hui, la logistique est devenue la fonction de base des activités économiques, et constitue une nouvelle forme d'activités industrielles et de services. Devenir un élément différenciant en servant et en proposant une offre d'activités de plus en plus large. Il est indissociable du système de production et de consommation, car il est étroitement lié à toutes les fonctions de l'entreprise, ces dernières ne se limitant pas au transport, à l'organisation des matières premières et des marchandises, mais aussi à un ensemble de techniques de gestion pour contrôler les flux de matières premières et produits depuis la source d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

Le bon fonctionnement de l'entreprise repose essentiellement sur la maîtrise de ses flux physique, pour cela la logistique est devenue de plus en plus une fonction essentielle pour l'entreprise pour rester compétitive. En effet, c'est son savoir-faire et sa maîtrise de la logistique qui peuvent déterminer sa performance.

Afin, de traiter plusieurs mémoires précédents au niveau de l'université de Bejaia qui nous a permis que la majorité des thèmes sont abordés pour les exportations. Vu que l'Algérie est un pays importateur de marchandises de 95% de l'ensemble des activités, et seulement 5% réserve aux exportations des hydrocarbures. Etant étudiants en logistique et distribution, dans

notre travail de recherche porte sur: la fonction de la logistique et son rôle au sein de l'entreprise.

Sachant que les approvisionnements sont basé à l'importation qui nous aura permis de récolté plus d'information sur le terrain concernant notre sujet.

Notre problématique principale est de voir:

Comment la logistique contribue telle à la survie des entreprises ?

Afin de pouvoir répondre à cette problématique que nous allons proposer l'hypothèse suivante :

Vue la grandeur et l'importance des entreprises par rapport aux approvisionnements de la production. Si l'entreprise Soummam accorde au taux d'intégration des achats locaux une place cruciale dans la fonction logistique, cette dernière aboutira à ses résultats souhaités.

L'objet de notre travaille au cours de ce stage se résume justement à répondre aux questions suivantes :

-c'est quoi la fonction logistique ?

-le rôle de la logistique au sein de l'entreprise ?

Pour aboutir à bien notre travail, nous abordons les procédures suivantes : dans une première étape qui est le cas théorique nous consacrons notre recherche sur plusieurs chapitres et sections dans le cadre de la fonction logistique et son rôle. En basons sur la sélection d'articles, de rapport d'ouvrages, des documents divers et ancienne thèses.

Ensuite dans le cas pratique, nous nous somme orienter par le directeur des approvisionnements de l'entreprise SOUMMAM, en y répondant à nos questions concernant le système des achats de SOUMMAM, et l'impact de la logistique au sein de l'entreprise.

Afin de réaliser notre objectif, nous avons suivi une démarche structuré d'une introduction général, deux chapitres théorique, un cas pratique et enfin une conclusion générale.

Le premier chapitre est réservé à la revue de littérature et cadre conceptuelle de la logistique, comportant deux sections dont le premier c'est l'évolution de la logistique au sein de l'entreprise, et l'autre c'est la place de la fonction logistique interne dans la structure de l'entreprise.

Le second chapitre comprend la performance de la chaîne logistique aussi avec deux sections dont le premier, la notion de la chaîne logistique, et la deuxième comprenant les indicateurs de performance de la logistique.

Enfin dans le cas pratique intitulé la contribution de la logistique interne à la performance de l'entreprise cas de laiterie SOUMMAM, qui consiste à la présentation de l'entreprise Soummam dans la première section, et la deuxième comprennent les résultats et discussion et les interprétations sur les approvisionnements et les indicateurs de qualité au sein de l'entreprise Soummam.

Chapitre I

Revue de littérature et cadre conceptuel de la Logistique

Introduction :

La logistique est une fonction importante au sein de l'entreprise. Elle met tout en œuvre l'ensemble des activités pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service dans les lieux où le besoin existe et garantis une gestion optimale de la combinaison (qualité, délais et coûts). Cette dernière ne se limite pas seulement à l'organisation des transports, des matières premières et des marchandises, mais aussi elle regroupe l'ensemble des techniques de contrôle de gestion des flux de matières premières et des produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au point de consommation. Par ailleurs, la maîtrise des différents flux logistiques est un facteur clé pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'objectif principal de ce chapitre est d'introduire le concept clé qui est la logistique. A cet égard, Nous allons repartir notre chapitre en deux sections, dont le premier est consacrer pour l'évolution de la logistique au sein des entreprises, la deuxième la place de la fonction logistique interne dans la structure de l'entreprise.

1 Section 1 : l'évolution de la logistique au sein des entreprises

Historique de la logistique :

Selon le Dictionnaire historique du français Robert (2000), le mot logistique vient du grec *logistikos*, qui signifie « relatif au calcul » et « relatif au raisonnement ». Il est devenu plus tard l'origine du mot latin *logisticus* avec le même sens.

Selon A.H Jomini le mot « logistique vient de l'armée ».

La logistique est « l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement ». Cette définition est d'ailleurs indéfinie car elle rassemble en premier lieu la science du déplacement des troupes qui n'est pas loin d'ingérer toute la stratégie, et la science de leur approvisionnement qui serait une tout autre affaire si le transport n'en était la notion commune. Dans « logistique », il y a *logos*, l'esprit, que l'on retrouve dans les mots « logique »¹ (1)

Le terme logistique a connu une grande évolution durant la deuxième guerre mondiale et beaucoup plus pendant les préparatifs du débarquement. Contrairement aux allemands qui échouèrent dans l'invasion de la Grande-Bretagne à cause d'un manque de préparation des

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

opérations, les alliés préparent minutieusement la logistique qui accompagna l'opération «

¹ Yves pimor , Michel fendre (logistique, production, distribution, soutien) 5 édition, dunod , paris,1998,2005,2008 p 63

Over Lord » ainsi que là, Wehrmacht céda rapidement devant la supériorité humaine et matérielle déployée par les alliés. Après la deuxième guerre mondiale et dans ces dernières années, la logistique devient progressivement comme une science générale c'est à dire une science de détail qui concerne la fonction administrative et technique qui permet de parvenir le produit au client avec des bonnes conditions de coût, le temps et la sécurité.² (2)

L'évolution de la logistique :

Jusqu'à maintenant, plusieurs schéma ont été développés pour explique l'évolution du marché dans ces dernières décennies, on peut retenir trois grand période, en fonction du rapport de l'offre et de la demande : « logistique séparée » « logistique intégrée » « logistique coopérée ».³ (3)

Période de La logistique séparée :

C'est la situation ou la demande est supérieure à l'offre. Dans la mesure ou le produit ou le service délivré répond aux besoins fonctionnels principaux avec un prix acceptable, le producteur consiste à optimiser l'outil de production et à maîtriser les coûts. La régulation des flux entre les fournisseurs, les entreprises et les clients se fait par les stocks. Une des conséquences importantes c'est que, dans de cette période, il n'existe pas de « chaîne » continue allant du fournisseur au client, et que le problème de la gestion du réseau logistique dans sa préoccuper de la gestion interne de ses fournisseurs, ou un atelier s'occupe d'optimiser localement son fonctionnement sans se préoccuper des ateliers avec qu'il est en relation. Les différents sous system fournisseur, entreprise (voire ateliers dans l'entreprise), centre de distribution, client sont indépendants les uns des autres.

Le responsable de chaque sous-système essaye de diminuer les coûts de son service, sans s'occuper des répercussions de ses décisions sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Pour optimiser les différentes activités logistiques on utilise les outils basés sur l'optimisation mathématique. Un des problèmes principaux est d'assurer que le niveau des stocks soit suffisant pour permettre l'activité du sous-système (production ou livraison) tout en maintenant les coûts de possession à des valeurs raisonnables. La logistique consiste essentiellement à gérer les opérations physiques (transport, stockage, manutention) entre les différentes unités du système.

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

² Yves, « logistique production-distribution-soutien »4e édition, Dunod, 2003, p63-64

³ Revue Française de Gestion Industrielle - Vol 21, N°3

Période de logistique intègre :

Durant les années 70, l'économie s'est stabilisée et caractérisé par une organisation de marché comme suit :

- Demande = Offre
- Prévisions de ventes relativement fiables
- Les priorités du producteur sont : la qualité et la flexibilité
- Durée de vie du produit : moyenne
- Choix du client : diversifié
- Domaine du marché : continentale
- « Le client est Roi »
- Philosophie managériale : 0 stocks et 0 défauts

Par ailleurs, la saturation du marché, la croissance de la concurrence on engendré, l'apparition d'un nouveau statut des clients, qui sont plus en plus avec des caractères veillant et exigeant par rapport au volet qualitatif.

La prise de conscience des clients vis-à-vis la qualité des produits, à pousser les entreprises à renforcer ces efforts productive et les orienté vers une approche qualitatif que quantitatif d'une part, et se penché vers une stratégie de diversification de produit afin de faire face au multiple offres concurrentes d'autre part.

La conduite de changement mener par les nouvelles exigences des clients, à met l'entreprise devant l'obligation de suivre ces changements, afin de garder le même niveau des profits réalisé au par avant, d'où la naissance des nouveau concepts comme le F.M.S (Flexible Manufacturing System), la T.Q.M (Total Quality Management) ou encore le juste à temps (J.A.T).

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

Et dans l'objectif de réduction des coûts logistiques, des outils mathématiques étaient développés (exemple : détermination des quantités à produire avec l'outil MRP), accompagner par l'évolution simultanée de la logistique, qui commençait d'occuper une place importante dans l'organisation de l'entreprise accentué par l'arrivée du premier ERP (Enterprise Resource Planning).

La prise de conscience de l'importance de cette fonction, via le regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval », engendre une orientation de la fonction logistique vers un rôle plus tactique fondé sur un raisonnement des flux d'entrée et de sortie.

Essentiellement c'est dans les années 80, que les notions de « partenariat » avec SRM (Supplier Relationship Management) et CRM (Customer Relationship Management), a fait l'apparition et en considération les relations des fournisseurs et clients.

Période de la logistique coopérée :

Suite à la baisse de la demande et l'accélération du rythme de la concurrence qui a inondé le marché par des offres multiples, marquant l'année 90, par l'évolution de la logistique qui est utilisé par les entreprises comme convoyeur de leurs offres et le comportement du consommateur

De ce fait, Le marché est de plus en plus inondé des multitudes de produits variés à des prix attractifs, et avec la suppression des frontières et libres échanges entre les nations (mondialisation et globalisation), les producteurs fixent des nouveaux objectifs comme suit :

- négociation et recherche de nouveaux marchés
- extrémiser la qualité du produit
- maximiser la réduction des coûts et se pencher vers la gestion des délais très à la demande des clients (volatilité importante du consommateur).

Pour l'atteinte des objectifs Les entreprises sont soumises:

- À des partenariats avec les fournisseurs, clients et concurrents (exemple : partenariat entre Peugeot et General Motors), et ne pas se limiter à la simple relation « marchande ».
- Augmenter la qualité du produit notamment celles des matières premières et des produits semi fini.

Par ailleurs, La coopération entre producteur et ses fournisseurs est la source d'y

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

parvenir aux objectifs d'une part, et sans minimiser l'avantage de la coopération entre un fournisseur et son client de l'autre part (qui peut être lui-même un producteur) qui peut diminuer les couts pour les deux parties.

Dans le contexte de minimisation des coûts, les entreprises :

- Ciblent les Etats,
- Minimisation des coûts de mains d'œuvre,
- Minimisation des coûts des énergies, des matières premières. Là, ou les taux des taxes sont faibles (phénomène de mondialisation).
- Diminuer l'incertitude de la demande par le renforcement de la relation avec le client, pour la réalisation des intérêts communs

Pendant cette période, deux phénomènes maitresses forge l'accélération de la vitesse de réponse au marché :

- L'ingénierie simultanée.

- une coopération forte entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique.

L'importance de coopération entre les entreprises s'aperçoivent dans la minimisation des incohérences dans la chaîne logistique qui les relie dans le cas d'une défaillance (délais de réalisation, retard de livraison)

A cet effet, la chaîne logistique est considérer comme un facteur vital dans la concurrence, et comme la « colonne vertébrale » vu la place stratégique qu'elle occupe dans le fonctionnement l'entreprise, ce qui donne une vision globale dans le développement en s'appuyant sur des maillons de cette chaîne. ⁴ (4)

L'objectif de la fonction logistique dans l'entreprise est de coordonner les produits en circulation de matière à ce que les produits circulent en continue (pour diminuer les délais de livraison et à regrouper les produits (pour diminuer les couts).

⁴ <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique> consulter le 25/05/2022 à 12h

Définitions de la logistique

Le terme logistique a connu plusieurs définitions depuis son existence nous allons citer quelques-unes :

Selon le nouveau Robert, (1993) la logistique est :

« n.f.et adj.art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes ou ensemble de moyens et de méthodes concernant l'organisation d'un service, d'une entreprise et spécialement les flux de matières avant, pendant et après une production »

- **L'ASLOG** définit la logistique comme « *l'art et la manière de la mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité* ».

En effet , la logistique doit accommoder tous les processus organisationnels, administratifs et de gestion afin d'assurer qu'un produit ou service sera livré ou mis à disposition pour le bon destinataire ,dans les meilleurs délais , en bonne quantité et avec le coût le plus compétitif .⁵ (5)

- Dans la définition officielle de la norme **AFNOR** ⁶ (6)(norme X 50-600), "*la Logistique 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 service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou 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 physiques et d'informations ainsi que des moyens*".

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : "*La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut*".⁷ (7) D'après les définitions précédentes, la logistique est une démarche dont

⁵ <https://www.faq-logistique.com/Logistique.htm> (consulte le 23/05/2022 à 20h)

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

⁶ AFNOR : Créée en 1926, est une association régie par la loi de 1901, composée de près de 2 500 entreprises adhérentes. Sa mission est d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes et de promouvoir leur application.

⁷ Yves pimor , Michel fendre (logistique, production, distribution, soutien) 5 édition, dunod , paris,,2008 P4

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

L'objectif principal est d'assurer la qualité, fiabilité, réactivité, flexibilité et d'optimiser le coût du processus de circulation des flux physiques en vue de satisfaire l'ensemble des clients.

L'Américain Marketing Association (AMA) En 1948 a donné une définition de la logistique comme : « la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation ». ⁸ (8)

La fonction de la logistique :

La fonction logistique c'est l'ensemble des activités visant à mettre à disposition un produit au bon moment, au bon endroit, en bonne qualité, et à moindre coûts.

Organisation des flux :

Définir les flux entre l'entreprise et ses fournisseurs d'une part, ses clients d'autre part et définir les flux entre les différents sites (production, stockage, distribution, commercialisation) au sein même de l'entreprise.

Planification :

En fonction des besoins des clients, des contraintes des fournisseurs et des moyens dont dispose l'entreprise (ressource humaine et moyens de production), planifier (à court, moyen et long terme) la production, stockage et l'expédition et livraison des marchandises.

Achat :

Identifie et choisir les fournisseurs possibles par composant, négocier et optimiser les conditions d'achat (prix, qualité, délais), engager des relations de partenariat avec ses fournisseurs afin de les faire progresser dans le même rythme que son entreprise.

Approvisionnement :

Assurer la mise à dispositions des composants nécessaires à l'outil de production, en fonction des besoins des clients.

Production :

C'est un maillon de la chaîne logistique puisque les opérations de transformation des produits mettent en œuvre des moyens humains (effectif), matériels (machines) et techniques dont les flux sont à planifier.

Distribution :

Organiser et piloter la mise à disposition des composants aux unités de production, et de produit finis auprès des clients. Ces flux physiques intègrent le transport (maritime, routier, arien et ferroviaire) et manutention (manuelle ou automatisée).

⁸ D.Tixier, H .Mathe et J. Colin, 1983, p 52

Soutien logistique :

Maintenir chez le client le produit vendu en état de fonctionnalité au travers du service après-vente, et donc mettre à dispositions des pièces de rechange, maîtriser le retour des composants usagés, ainsi que leur destruction au recyclage.

Il existe une interaction très forte entre la logistique et l'ensemble des autres départements de l'entreprise. La logistique est donc menée à gérer des interfaces entre de nombreuses entités (à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise), aux intérêts divergents. Son rôle est celui d'un médiateur devant proposer des solutions logistiques optimales dans l'intérêt de l'entreprise.⁹ (9)

Les activités de la logistique :

La logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mise en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, permis eux les activités de la logistique en amont et en aval :

Les activités en amont :¹⁰ (10)

Les activités en amont comprennent :

- **Le développement et la recherche de sources d'approvisionnement** dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec :
 - des fabricants: producteurs, industriels, fournisseurs ou sous- traitants
 - des prestataires de services aussi dénommés sous-traitants
- **Les achats** : qui impliquent la notion de "contrat" et de "vendeur".
- **L'approvisionnement** : qui induit la notion de "commande" (ouverte ou fermée) de bons de commandes (à l'extérieur) ou de "demandes, bons ou ordres de fabrication, de livraison..." et de fournisseurs.
- **Le transport amont** : et les opérations de douane, pour acheminer les marchandises (Produit fini ou matériaux, minerais, composants...) vers un point de stockage (notion de stock) ou une plateforme de préparation de commande

(Notion de Juste-à-temps ou flux tendu).

⁹ MOUACI et REMACI, Optimisation des couts de transport cas SOVAC-BOUIRA, Mémoire Master : logistique et distribution, université de Bejaia. 2016.

¹⁰ Logistique et e-Business_Philippe Norigeon (UEO 6 – S4) p 6

L'activité en aval : ¹¹ (10)

Elles comprennent :

Le stockage en entrepôt (entreposage).

- Le suremballage (copacking), la constitution, le conditionnement et l'adressage, etc.
- La préparation de commande qui peut porter d'autres noms : « la répartition » pour les entreprises de secteur pharmaceutique, (en incluant sous cette dénomination le « stockage » et le « transport en aval »); « L'éclatement » pour les entreprises du secteur alimentaire frais (qui représente un seul passage à quai sans stockage, avec la répartition et chargement immédiat de véhicules).

Logistique Retour :

On entend par logistique retour ou Reverse Logistiques, la gestion de l'acheminement de marchandises, généralement hors d'usage, du point de fabrication (en l'occurrence, le consommateur final) jusqu'au point de réparation, de recyclage ou de destruction définitive et totale.

La gestion des flux retours est potentiellement un marché prometteur parce qu'elle devrait, d'une part, permettre à terme, de recycler des matières premières de plus en plus rares et d'autre part parce qu'elle est source d'emplois.

Elle représente cependant une dépense supplémentaire, à court terme, pour les entreprises et les particuliers

Pour les inciter à alimenter ces flux retours, les pouvoirs publics de certains pays, comme la France, ont déjà instauré des taxes :

- Taxe ADEME (sur les produits d'emballages, payée par les entreprises),
- Ecotaxe (sur les produits électroménagers, payée par ceux qui les achètent).

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

Dans ces deux cas, ce sont les entreprises qui jouent le rôle du perceuteur et qui reversent à l'état, qu'elles n'aient ou qu'elles n'aient pas répercuté le coût de la taxe à ses clients et aux consommateurs. Or, les circuits logistiques et les circuits de recyclage des marchandises et des emballages sont loin, en 2008, d'être parvenus à leur maturité. Par exemple, de nombreux déchets qui auraient

¹¹ Logistique et e-Business Philippe Norigeon (UEO 6 – S4) p 7.8

donné lieu à tri sélectif seraient malgré tout mixés à l'entrée de certaines centrales thermiques, afin de les alimenter avec des mélanges de matières combustibles de qualité conforme aux spécifications des fours. Comme il n'est pas certain que toutes les piles électriques usagées collectées par la distribution soient vraiment traitées par des structures adaptées.

Ce qui revient à dire que les "taxes écologiques" ont au moins et déjà le pouvoir d'alimenter les caisses de l'état, à défaut d'inciter les consommateurs et les industriels à réduire les quantités d'emballage consommées et de matières détruites.

Les types de la logistique

La logistique c'est un secteur vaste qui se décompose en plusieurs types, à savoir :¹² (11)

Une logistique d'approvisionnement :

Qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

Une logistique d'approvisionnement général :

Qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité.

Une logistique de production :

Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

Une logistique de distribution :

Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui.

Une logistique militaire :

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

Une logistique de soutien :

Utilisé 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 les activités de maintenance.

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

Service après-vente :

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression «

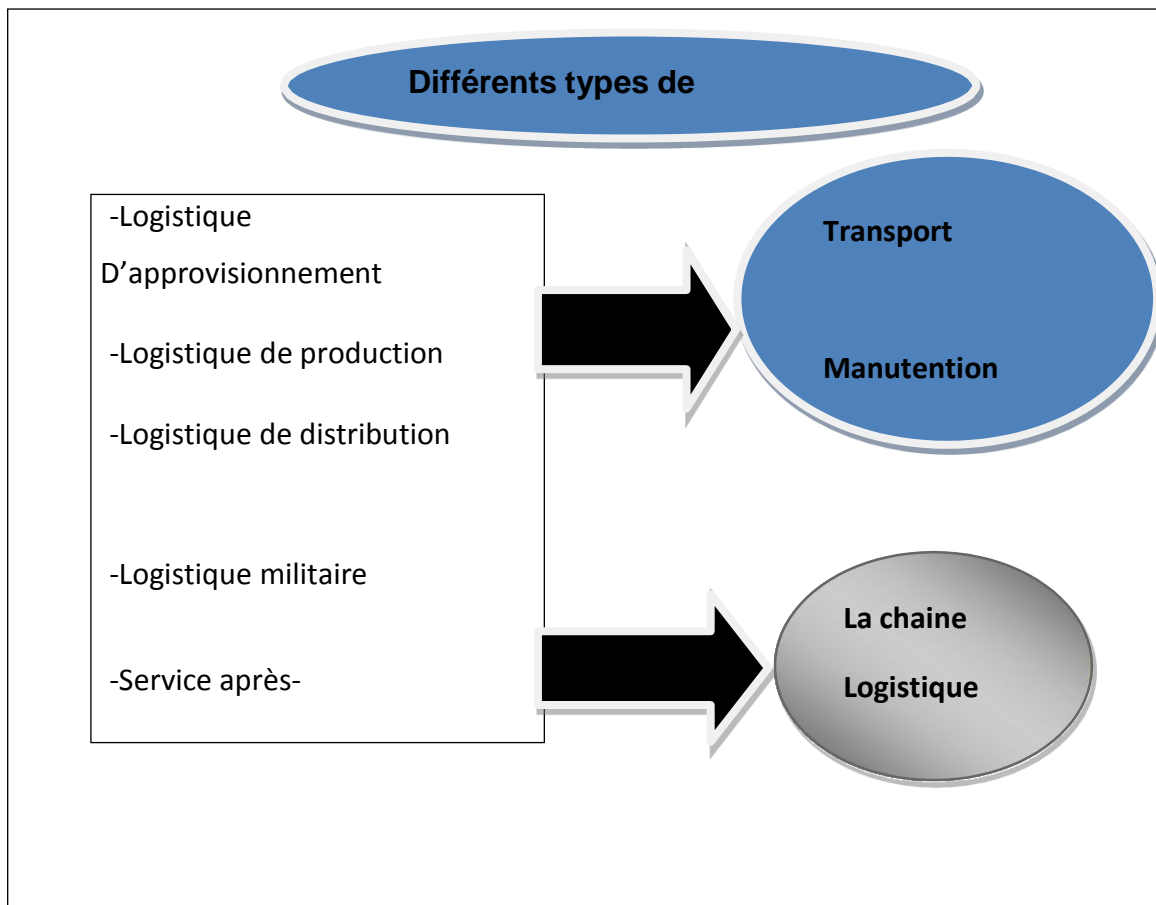
¹² 5 YVES, (P) et MICHEL (F) : la logistique : production, distribution, soutien, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P.4 p 5

Management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.

Réserve logistique :

Autrement dit « logistique à l'envers » ou « rétro logistique ou «logistique de retour », elle consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, à traiter des déchets industriels, emballages et produits inutilisables. L'objectif commun à toutes ces logistiques est d'atteindre une haute performance du système concernée, en assurant une meilleure disponibilité à moindre coût et une grande flexibilité lui permettant de s'adapter aux fluctuations éventuelles de marché depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Figure 1-1: Les différents types de la logistique



Source : RAHAL(F), cours de logistique.HEC

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

Aujourd'hui, la performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent de la maîtrise du processus logistique. En effet, la stratégie, croissance ou flexibilité sont

directement associées à la gestion des flux, qui conditionnent les décisions et les perspectives d'évolution de l'entreprise. Pour cela, nous analysons les enjeux pour l'entreprise et pour l'environnement de l'entreprise à travers :¹³ (12)

Les enjeux pour l'entreprise :

Au regard des enjeux, la logistique implique l'intégration de la maîtrise de la circulation des flux dans la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, la logistique conditionne :

La maîtrise des coûts:

- Par une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'expédition.
- Par la diminution des coûts logistiques obtenus par une réflexion et une action globale sur l'ensemble des flux de l'entreprise.

La standardisation des produits et processus de gestion :

- Standardiser certains composants et produits finis.
- Définir des normes relatives aux quantités stockées et transportées.
- Procédures et règles d'approvisionnement.

La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise :

- Par acquisition d'une plus grande souplesse dans la distribution amont et aval.
- D'une meilleure maîtrise de la gestion des transports.
- D'une meilleure maîtrise du stockage

Les enjeux pour l'environnement de l'entreprise :

La logistique influence d'une part sur l'environnement local de l'entreprise, c'est à dire le développement régional, infrastructure routière et ferroviaire, et d'autre part sur l'environnement national de l'entreprise (politique des transports, recherche scientifique, progrès techniques). De ce fait, la logistique influence :

Le secteur des transports :

Chapitre I : Revu de littérature et cadre conceptuel de la logistique

Le développement de la logistique génère de profondes mutations et restructurations chez les différents acteurs du secteur des transports qui peuvent être conduits à modifier leurs politiques et les principes de gestion de leurs activités.

¹³ Loic Malinge, cours LEA 2005/2006

Les politiques économiques :

La prise en compte du rôle croissant de la logistique conduit l'état et les collectivités locales à intensifier leurs interventions :

- Mise en œuvre d'une politique de transport.
- Son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaires à l'optimisation de la gestion des flux
- Le développement de la logistique est donc lié à celui de l'informatique, téléinformatique, télématique...

Le rôle de la logistique :

La logistique dans l'entreprise, elle est pour mission de garantir au moindre cout l'organisation de l'offre, et la demande, et d'optimiser l'ensemble des flux physique et informationnels aux programmes stratégique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité du rapport fournisseur clients qui la concerne. ¹⁴ (13)

Elle est pour but :

- ✓ Propose meilleur offre commercial couts et délais optimisé aux clients tout en générant du profit.
- ✓ occupe la meilleure position concurrentielle.
- ✓ réduire les stocks et la surproduction.
- ✓ Améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser.
- ✓ Organiser l'approvisionnement et la distribution des produits.

Les objectifs de la logistique :

On peut citez plusieurs objectif :

- Satisfaire la demande de flux physique (matière, transport, emballage, stock...), en accord avec le responsable de l'urbanisation de système d'information, des flux d'informations associés (notion de traçabilité).
- Elle est coresponsable de la gestion de la chaîne logistique, qui permettent d'atteindre

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel de la

cet objectif (matériels, machine...).

- Elle coresponsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques.

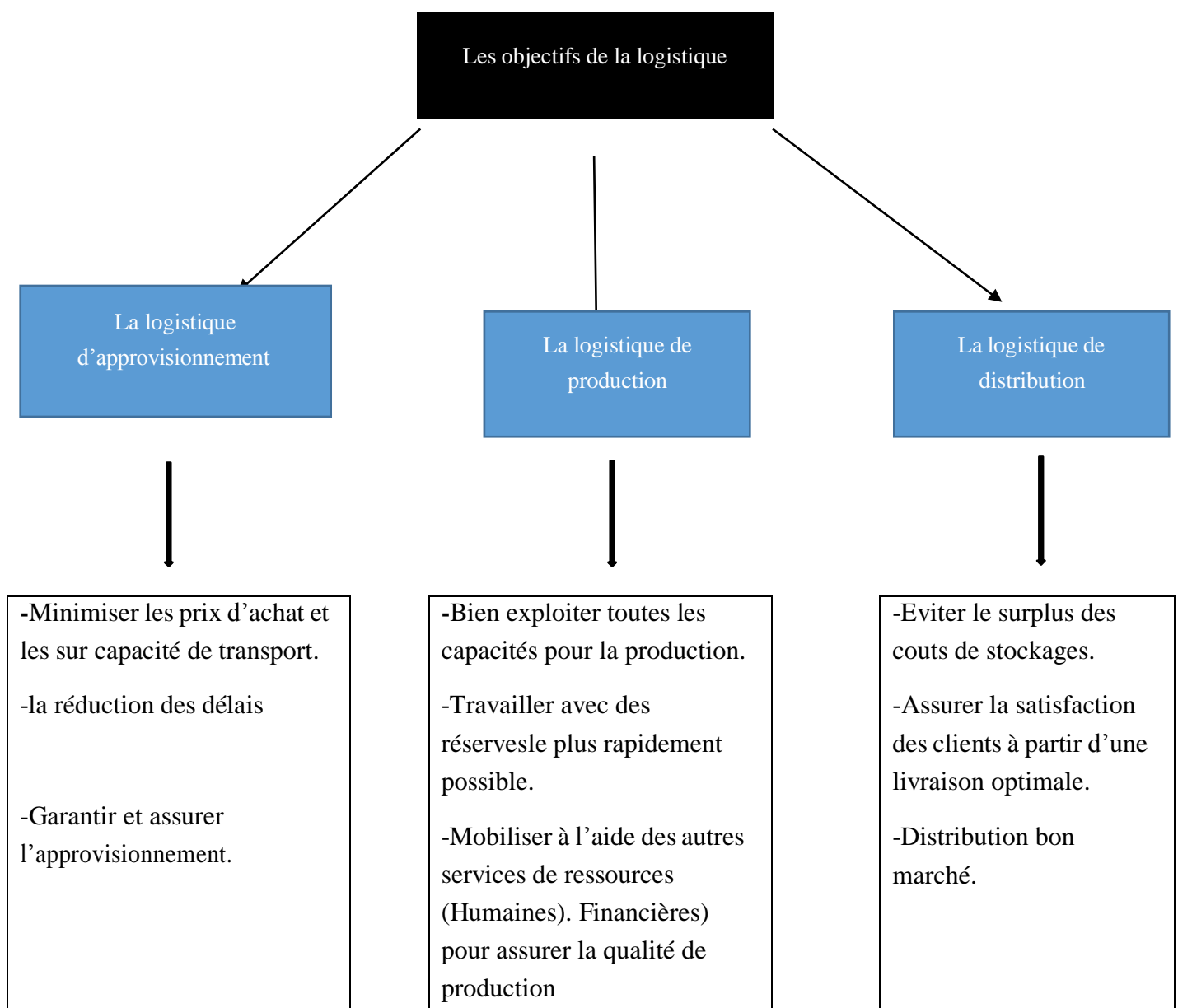
¹⁴ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre ; op.cit. ; p.19.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel de la

- Mobiliser avec l'aide des autres services des ressources (humaines et financière) pour y parvenir.
- Au sens large, réaliser la production initiée par le service marketing/vente et est par conséquent au centre des négociations du processus métier.

Gère directement les flux matières et indirectement les flux associés immatériels: flux d'information et flux financiers. Donc on peut résumer les objectifs de la logistique de manière suivant:

Figure 1-2: les objectifs de la logistique



Source: AZOUZ Tahar, MEBARKI Saad, «l'impact d'une chaîne logistique sur la performance de l'entreprise », Bejaia, promotion 2018-2019

2 Section 2 : la place de la fonction logistique interne dans la structure de l'entreprise

Définition La structure de l'entreprise

La structure d'une entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

Type de structure

En trouve plusieurs type de structure :

Structure hiérarchique :

Elle repose sur le principe d'unicité du commandement, chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique.

Avantages : simplicité du commandement, clarté et sécurité. Cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie

Structure fonctionnelle :

Elle repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.

Avantages: spécialisation très efficace du personnel, regroupement des compétences.

Inconvénients : possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement, risque de dilution des responsabilités

Structure par projet :

La structure par projet est difficile à observer car on retrouve des degrés d'intégration variables. La première approche est matricielle, c'est à dire que l'entreprise mixe une structure hiérarchique fonctionnelle classique (verticale) avec une structure horizontale collaborative, utilisée lors de projets ponctuels, voire permanents. Elle peut se révéler faible ou forte et parfois même basculer dans un mode complètement dédié au projet.

Structure matricielle :

- **Structure matricielle faible :**

La structure matricielle constitue une forme d'organisation qui cherche à combiner les

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel de la

avantages des structures fonctionnelle et par projet, tout en évitant leurs inconvénients. Elle se caractérise par la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles, qui sont

indépendantes du point de vue hiérarchique mais interdépendantes pour la réalisation des projets. Cet arrangement, délicat en termes de management, permet aux composantes fonctionnelles de maintenir leur existence propre et de poursuivre, s'il y a lieu, leurs activités courantes tout en fournissant les ressources spécialisées nécessaires à la réalisation des projets. Le plus souvent, les experts demeurent en permanence rattachés hiérarchiquement à leur direction fonctionnelle, mais leurs services sont affectés à des projets, suivant les besoins, temporairement. Le milieu de l'entreprise offre diverses formes de structures matricielles révélant le degré d'intégration du projet dans la structure. Les différences entre les types de structure matricielle (faible à forte) viennent principalement du rôle du chef de projet, de la part de personnel affecté aux projets ainsi que la part de l'équipe de gestion affectée aux projets.

- **Structure matricielle fort :**

Dans cette structure, un responsable des chefs de projet se retrouve en position d'autorité hiérarchique « verticale ». Il s'agit d'éviter les écueils liés à l'organisation matricielle, principalement la supériorité de l'autorité fonctionnelle.

En termes d'avantage, on retrouve les principaux apports de la structure matricielle :

- La flexibilité structurelle : chaque projet donne lieu à une reconfiguration, avec des éléments spécifiques et des données liées au projet.

- La recherche du compromis et de la collaboration entre responsables verticaux et horizontaux : elle se fait au service de la réussite du projet et dans l'intérêt de l'entreprise. Certains projets demeurent des priorités absolues pour certaines entreprises.

- Une meilleure intégration : c'est la structure la plus précise pour gérer un projet temporaire ; elle intègre les meilleures compétences pour atteindre ses objectifs.

- La répartition efficace des spécialistes, avec de véritables économies d'échelle, liées au déploiement, au bon endroit, des compétences clés.

LA Chaîne de Valeur de porter :

L'harmonisation de l'entreprise apparait lorsqu'elle se décrit comme un ensemble d'activité, qui est exercées pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir

A cette effet, que La chaîne de valeur est construite pour un entreprise en tenant compte de l'importance et de la séparation de chaque activité, mais aussi permet de comprendre

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel de la

comment l'entreprise crée de la valeur pour ses clients en produisant ses produits et service et ainsi, d'identifier ses ressources d'avantage concurrentiel.

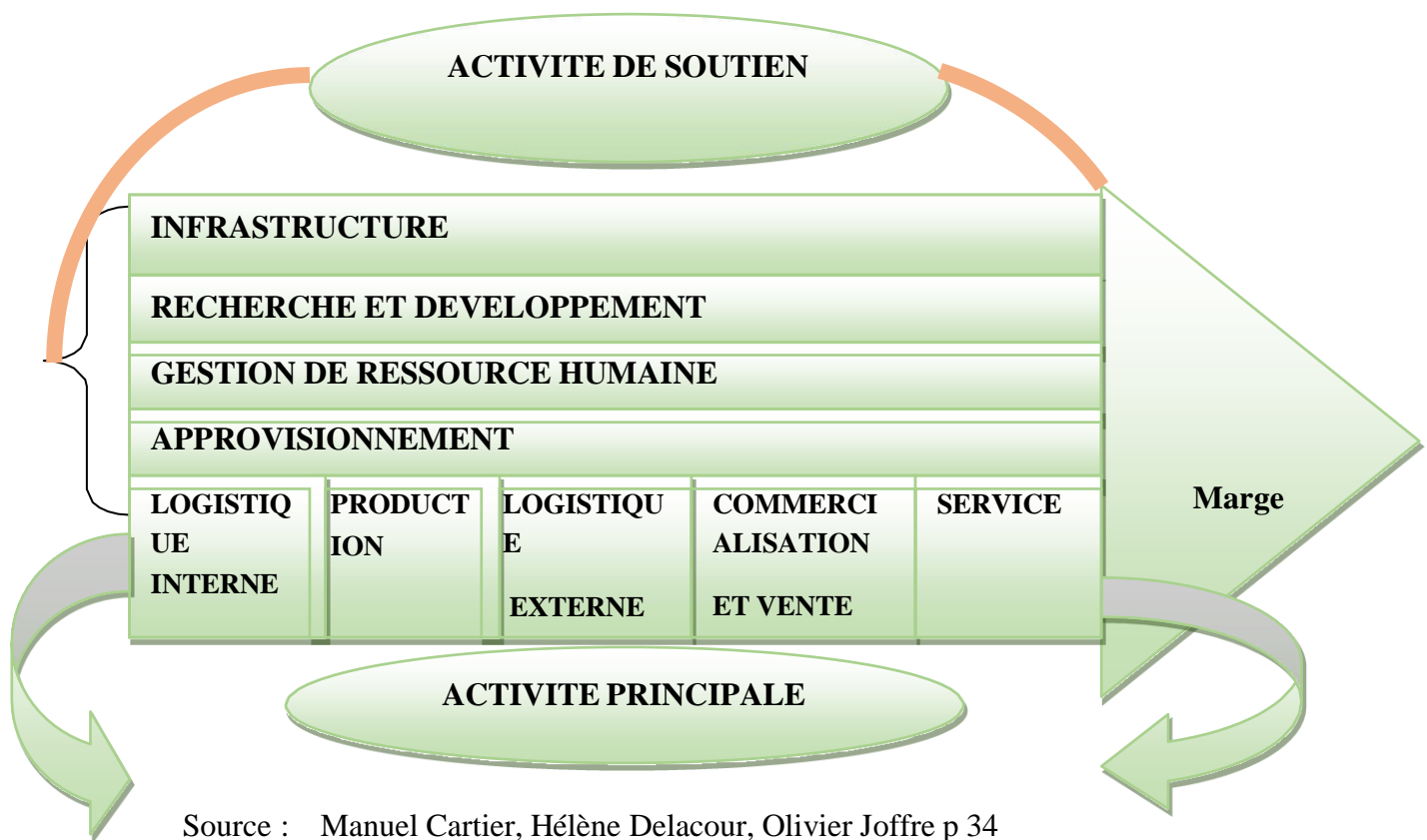
Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel de la

L'objectif est donc de définir une chaîne de valeur optimale qui crée plus de valeur qu'elle n'engendre de coûts.

Cité dans l'ouvrage « avantage concurrentiel », Michael Porter, à Harvard Business School, introduit pour la première fois 1986 la chaîne de valeur, comme un outil d'analyse qui consiste à décomposer l'activité de l'entreprise en deux types d'activités :

- Les activités principales qui créent directement de la valeur
- Les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner.

L'analyse ne se limite pas à l'étude de chaque activité seule, mais à l'interdépendance de toutes ces activités créatrice ou détruit de la valeur et la marge Afin de renforcer l'analyse de la chaîne de valeur, nous présentons le schéma explicatif suivant :



Conclusion

Pour conclure, dans ce premier chapitre nous avons focalisé sur l'évolution, la fonction et le rôle de la logistique. Par conséquent, ce dernier est en pleine évolution et son histoire ne va certainement pas s'arrêter. Cependant, il est difficile de déterminer quelles seront les évolutions des prochaines années, comme elle a déjà connu plusieurs périodes de dévolution (période séparée, intégrée, coopérée). De ce fait, et d'après l'évolution et les différentes définitions de la logistique, elle est un aspect éminent pour garantir la bonne circulation et l'optimisation de l'ensemble des flux (physiques, financiers et informationnels) de l'entreprise en amont et en aval.

La logistique est non seulement pour le but de garantir la qualité, la fiabilité, la réactivité et la flexibilité mais aussi elle est pour l'objet de la structure des réseaux d'approvisionnement, production, distribution, et des systèmes d'informations, et de relations avec des prestataires de l'entreprises.

Chapitre II

La performance de la Chaîne logistique

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Introduction

La chaîne logistique, encore connue par son nom en anglais « supply chain. » Est un processus qui affecte indirectement toutes opérations « achat/vente » que nous réalisons. De ce fait, c'est une fonction stratégique et logistique qui assure les opérations de la transformation et le transport des matières premières en passant par les différents étapes de production, d'assemblage, de stockage et de distributions jusqu'à l'obtention des produits finis par les clients. Par conséquent, cette chaîne est mise sous surveillance par les logisticiens spécialisés avec « les indicateurs de performance ».

A cet égard, ce deuxième chapitre, nous allons le diviser en deux sections, dont la première section nous abordons la notion de la chaîne logistique, Les tableaux de bords et les indicateurs de performance de la logistique dans la deuxième section.

Section 1 : la notion de la chaîne logistique

Pour toute démarche de la chaîne logistique il est indispensable de connaître au préalable les différents concepts à son sujet.

Concept de la Chaîne logistique :

Il y a de nombreuses définitions de ce concept on citera quelques une :

La Chaîne logistique est définie comme « La suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis le fournisseur des fournisseurs de production jusqu'aux clients des clients »¹⁵

Ferries présume qu'une chaîne logistique est « un ensemble ouvert traversé par des flux (financier, matériel, informationnel,...) composé d'entités et d'acteurs variés autonomes (fournisseurs, usines, entrepôts, distributeurs, grossistes,...) qui utilisent des ressources restreintes (capital, temps, matériel, hommes,...) et qui coordonnent leur action par un processus logistique intégré afin d'améliorer prioritairement leur performance collective (satisfaction du client final, optimisation global du fonctionnement de la chaîne logistique) mais aussi à terme leur performance individuelle (maximisation du profit d'une entité) »¹⁶

« Le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au

¹⁵ Yves (P), Michel (F) : Logistique, 5e Edition Dunod, p 5

¹⁶ <https://courslogistiqueenicarthage.files.wordpress.com/2015/09/chapitre-1-logistique-de-distribution.pdf>

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

consommateur final. En d'autres termes, une chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont (fourniture de matières et composants) et en aval (distribution), et du client final »¹⁷

La chaîne logistique est définie assez souvent comme « une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients »¹⁸

Christopher a proposé une définition plus large des chaînes logistiques, pour lui « une chaîne logistique est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqués par des relations en amont et en aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client »¹⁹

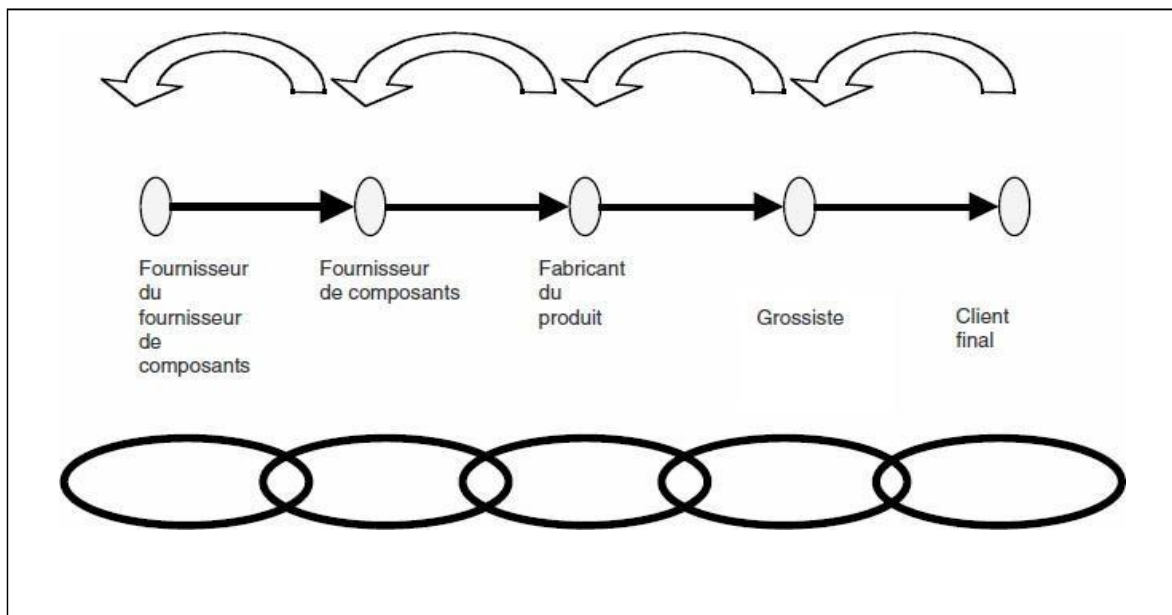


Figure 1-1: représentation d'un schéma de la Chaîne logistique

Source : https://www.researchgate.net/publication/316627410_Logistique_un_facteur_clé_de_marketing_consulte_le_15/06/2022

¹⁷ FRANCOIS M.J, « planification de la chaîne logistique, modélisation du système décisionnel et performance », th.doc, université de Bordeaux, 2007

¹⁸ YEVES PIMOR, Logistique, « production, distribution, soutien », 4^{ème} édition, DUNOD paris, 2005, p5

¹⁹ MARK CRISTOPHER, "strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management", London, prentice Hall, 1998, p, 28

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Les finalités de la chaine logistique

La fonction logistique est de faire en sorte que des biens, des matières et les hommes soient disponibles auprès de l'utilisateur/client dans les meilleures conditions de coûts.

Long terme

Dans une perspective de long terme, la finalité de la fonction logistique est :

De permettre à l'entreprise de développer sa capacité de traitement de la complexité et de l'incertitude résultant de la multiplication des couples produits-marchés et de la réduction du délai de réaction aux demandes des clients.

D'identifier l'impact que la logistique de l'entreprise a sur les coûts de ses clients et sur les services qu'ils peuvent eux-mêmes proposer en aval de sorte que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel en offrant à ses clients le service logistique optimal au coût le plus adaptable. Cela conduit parfois la fonction logistique de l'entreprise à être associée aux études de produits nouveaux de manière à optimiser les flux avant même leur existence (les interventions en après-vente ou en maintenance sont influencés par la conception du produit, elles jouent un rôle particulier dans la notion de « soutien logistique intégré ») ; dans le même contexte, la logistique peut être à la source d'un cahier des charges de services internes.

Moyen terme

La finalité de la fonction logistique, envisagée dans une perspective décisionnelle de moyen terme

Définir les actions qui permettent de minimiser les coûts des services de logistiques que l'entreprise a choisi de développer et ainsi d'appréhender, par exemple, leur incidence sur les flux de production et de stockage que l'on cherche à optimiser en utilisant le concept de différenciation retardée ;

Permettre notamment aux dirigeants de choisir les opérations qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter.

Court terme

Dans le fonctionnement quotidien, la finalité de la fonction logistique est d'optimiser les flux physiques de l'amont à l'aval, ce qui implique :

L'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande, la définition des programmes d'approvisionnement et de production, la programmation des

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

livraisons, la régulation de l'après-vente, la distribution des pièces de rechange, la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance

Les flux de la Chaîne logistique :

La chaîne logistique peut être considérée comme une suite d'activité d'approvisionnement, de fabrication et de distribution qui sont traversées par divers flux. Ces flux sont classés en trois types, à savoir : les flux physiques, les flux d'information et les flux financiers.²⁰

Les flux d'information :

Les flux d'informations comprennent la conception et la typologie des systèmes d'informations, les réseaux et bases de données relationnelles. La recherche des solutions pertinentes aux problèmes logistiques globaux d'une entreprise débouche entre autres, sur la définition des flux d'informations qui alimentent ses activités. Du point de vue logistique, les flux d'informations sont appréhendés au même titre que les flux physiques. Ainsi, les clients accordent de plus en plus une attention particulière à la fiabilité de l'information et à la capacité pour les entreprises de rendre ces informations disponibles et utilisables. De ce fait, les entreprises qui exercent en tant qu'auxiliaires dans les transactions internationales, manipulent une diversité d'informations.

Les flux physiques :

Ces flux concernent toutes les entités physiques qui traversent la chaîne logistique, en particulier les flux de matière première, d'encours et de produits finis. Ces flux traversent la chaîne logistique essentiellement d'amont en aval. D'autres flux physiques annexes peuvent circuler dans la chaîne logistique d'amont en aval et aussi d'aval en amont, tels que les conteneurs, les emballages, les palettes et les produits retournés.²¹

a. Flux logistiques internes :

- **Flux de production:** circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.

b. Flux logistiques externes :

- **Flux d'approvisionnement ou flux amont:** circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.

²⁰ Lamia BERRAH, (mémoire d'étude Le pilotage des flux) 2009 p 4

²¹ Mohamed ZiedBabai, « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, Paris, 2005, P 8.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

- **Flux de distribution ou flux aval:** circulation des produits finis ou semi finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'au à celui d'une autre entreprise cliente. Les flux de logistique externe sont tous constitués par une d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de et destockage.²²

Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, les flux logistiques prendre différentes formes. C'est ainsi qu'on distingue :

Les flux poussés : une particularité des flux interne, dans ce type d'organisation, chaque étape de fabrication est déclenchée par la disponibilité des matières premières ou des composants au niveau de poste amont. Les produits fabriqués sont stockés en attente d'une demande pour la consommation.

- Les flux tirés : le déclenchement de la livraison ou de la fabrication d'un produit se fait uniquement sur la demande d'un poste client. Par principe il y'a zéro stock dans la chaîne.

- Les flux tendus : une combinaison des deux précédent flux, c'est équivalent d'un flux tiré, mais avec un minimum de stocks et d'en-cours repartis le long de la chaîne logistique

- Les flux synchrones : dans ce type d'organisation, la livraison de composants différents est réalisée dans le respect de leur ordre d'entrée dans le processus de fabrication. Ils sont donc livrés juste ou moment de leur utilisation. Ce qui permet de réduire les stocks et les coûts qui y sont liés²³

²² (Munyaneza, (P), « Analyse de l'optimisation des flux logistiques comme facteur de maîtrise de gestion », Licence, Université libre de Kigali, 2010)

²³ :(Lemoigne(R), « Supply chain management ». DUNOD, Paris, 2013, p.35-36)

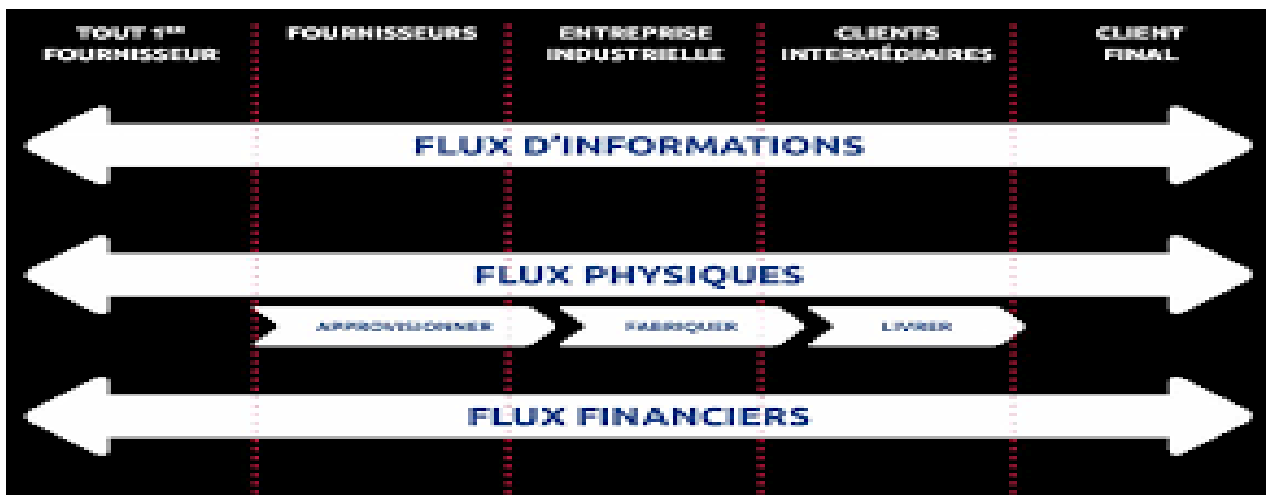
Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Tableau 1-1 : flux physique et flux d'information

FLUX PHYSIQUES →		
<i>Approvisionnement</i> <i>Entreposage Manutention</i> <i>Emballage</i> <i>Gestion de production</i>	<i>Transport</i> <i>Gestion des stocks</i> <i>Traitement des commandes</i>	<i>Entreposage Distribution /</i> <i>Expédition Service à la</i> <i>clientèle</i>
<i>Suivi et traitement de l'information</i>		
FLUX D'INFORMATIONS ←		

Source : Cours LEA 2005/2006

Figure 2-2 : les flux de la chaîne logistique



Source : http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html
 consulte le 15/06/2022

NB : Une représentation des différents flux entre les agents de la chaîne logistique. Pour cela, il est important de comprendre la circulation des informations et les échanges des données entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Les flux financiers :

Il s'agit des flux monétaires associés aux flux physiques. Ces flux traversent la chaîne essentiellement d'aval en amont. Certains flux financiers peuvent aussi avoir lieu de l'amont vers l'aval tel que les remboursements ou les paiements en cas de litige. Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons principalement aux flux physiques et aux flux d'information. L'aspect financier reste hors du périmètre de notre travail. Cependant, nous utiliserons différents types de coûts (coûts de stocks, coûts de commande, etc..) dans les modèles que nous étudions.²⁴

Les types de la chaîne logistique

Plusieurs entreprises même juridiquement indépendantes peuvent composer une chaîne logistique. L'ensemble des intervenants, acteurs et partenaires à tous les niveaux de la production, du stockage, aux transports et vente des biens ou des services, peuvent dégager des marges bénéficiaires revenant à chaque intervenant ou partenaire. Il est possible de dégager les typologies des chaînes logistiques en fonction des objectifs de ces groupements d'entreprises. Si les entreprises qui composent une même chaîne logistique ont des sites dans plusieurs pays on parle alors de chaîne logistique globale ce qui le cas d'une grande partie de chaînes. Si les entreprises d'une même chaîne appartiennent à une même entité juridique même dans plusieurs sites, on parle dans ce cas de chaîne logistique interne ou d'entreprise multi-site. On appelle réseau d'entreprises plusieurs entreprises qui collaborent pour satisfaire un besoin précis et non produit fini. Ce qui les distingue des chaînes logistiques. Si dans une même chaîne logistique, plusieurs entreprises collaborent mais que l'une d'elles occupe un rôle dominant et central, on parle alors d'une entreprise étendue, qui correspond au fait à un réseau à différentes vocations mais partageant un système de gestion des entreprises impliquées. Dans le cas où le pilotage est décentralisé ou semi décentralisé où les décisions sont le fruit de négociations bilatérales entre couples de partenaires, on parle alors d'une entreprise virtuelle qui peut être composée d'unités de production coopérant entre elles, des magasins, et des unités de transport œuvrant pour des objectifs communs, pour faire face à la concurrence.

La fonction logistique

La fonction logistique optimise la production et la distribution d'un produit « produit finis ou matière premier », un véritable lien entre tous les services d'une entreprise.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Afin de bien comprendre en quoi consiste une fonction logistique, rappelons les composants de la chaine logistique elle regroupe toutes les fonctions qui permettent de piloter les flux de l'entreprise, du fournisseur jusqu'au client final avec : l'approvisionnement, la production, le stockage, distribution et transport, la vente.

²⁴ Mohamed ZiedBabaj, « Politique de pilotage de flux dans les chaines logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, Paris, 2005, P9

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

L'approvisionnement

C'est la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants d'approvisionnement indiquent 60% à 70% du coût de fabrication dans la plupart des entreprises. Diminuer les coûts d'approvisionnement aide à réduire le coût des produits finis ce qui conduit à plus de profit financiers. Les délais de livraison et la fiabilité de la distribution des fournisseurs sont plus importants que le temps de production au niveau de stocks et la qualité de service de chaque fabricant. Grâce au système d'information fondée sur les technologies de l'information la relations clients/fournisseurs est plus collaborez.

La production

L'activité de production est la plus éminente au sein de la chaîne logistique c'est un processus qui détient l'entreprise pour la fabrication, le développement et la transformation de matière première en produit ou services. Cette dernière, est le reflet de l'évolution de l'entreprise en donnant quelle capacité à suivre afin de produire et accorde un indice sur ses demandes clients. Par allure, si les usines ont été établies avec une immense capacité de production, l'entreprise ainsi devienne réactive à la demande en présence de quantité. D'autre part, la capacité de production peut rester inactive ce qui entraîne des dépenses de plus. D'un autre côté, si la capacité de production est limitée. En revanche, la chaîne logistique peut perdre des parts de marché, vu qu'elle n'est pas capable de répondre à certaines demandes. Par conséquent, l'entreprise doit obligatoirement trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

Le stockage

Le stockage regroupe toutes les quantités stockées tout au long du mécanisme y compris le stock de matière première, le stock de composants, le stock des encours et le stock des produits finis, qui ont partagés entre multiples acteurs «les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs ».

Afin de maintenir la réactivation et la réduction des coûts il est fortement commandes de trouver un certain équilibre entre ses deux derniers. En conséquence, plus qui on a un stock plus que la chaîne logistique est réactive aux nombre de demandes sur le marché, cependant avoir de stock, entraîne des coûts et des risque à cet égard la gestion de stock est parmi les clés les plus importante de la réussite et l'optimisation de la chaîne logistique .

Distribution et transport :

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

La fonction transport prend une place s primordiale tout au long de la chaine logistique, commençant par le transport de matières premiers jusqu'à la distribution de produit finis au client. Le choix du mode de transport joue un rôle si important par rapport à la réactivation de la chaine logistique dont ce choix est relie a la qualité du produit et a l ensembles des partenaires qui choisir de conteneur les modes de transport (maritime, aérien, routier, ferroviaire), et les adapter a certain situation selon l'importance de la demande et les couts global engendre.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

La vente

La fonction commerciale est la fonction finale dans une chaîne logistique, son rendement dépend des performances des fonctions en amont. Si on perfectionne bien les phases précédentes, ensuite on facilite les tâches des responsables des ventes. Puisque ils pourront fournir des coûts plus compétitifs, si non les marges seront très étroites, par conséquent, les bénéfices ne sont pas très importants et peuvent même entraîner des pertes.

Les niveaux de décision dans une chaîne logistique :

On s'accorde généralement sur trois niveaux de décision à savoir ;²⁵

Le niveau stratégique :

Il concerne une vision à long terme. Les décisions à ce niveau sont de première importance et déterminent la politique majeure de l'entreprise. Prises par la direction générale de l'entreprise, la politique budgétaire, le choix du type de gestion de production (par ex. fabrication à la commande, fabrication sur stock), le développement de nouveaux types de produits sont des décisions stratégiques.

Le niveau tactique :

Ce niveau définit les conditions de satisfaction de la demande des clients sous contrainte de satisfaction de la stratégie de pilotage définie au niveau supérieur. Il correspond aux décisions politiques à moyen terme d'une entreprise. Ces décisions sont du ressort des cadres de l'entreprise et portent sur les problèmes liés à la gestion des ressources de l'entreprise. A ce niveau, les données sont aussi agrégées, mais avec un niveau de détail plus fin que pour le niveau stratégique. Ces décisions tactiques traitent, principalement, des objectifs de volumes à produire par période (la période de planification varie principalement entre une semaine et un mois). A ce niveau, l'optimisation se fait par la maximisation ou la minimisation d'une fonction économique, en se basant sur les leviers décisionnels disponibles pour l'entreprise. Certaines perturbations, telles que des fluctuations possibles de la demande ou des aléas de production, viennent parfois aussi compliquer le problème. Les décisions à moyen terme consistent aussi en des directives pour la production détaillée.

Le niveau opérationnel :

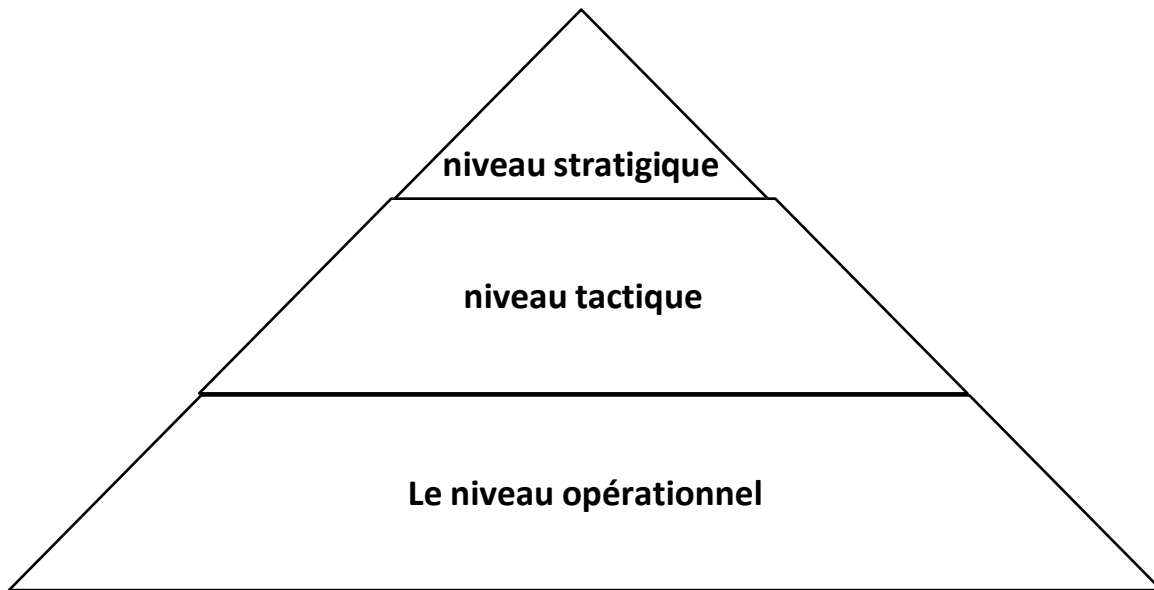
Ce niveau assure le suivi et le contrôle du flux physique afin d'assurer la mise à disposition des produits par chaque maillon au maillon suivant, selon les conditions d'opérations définies

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

au niveau tactique. A ce niveau, les décisions sont prises à court terme et à très court terme (hebdomadaire voire quotidien). Elles sont prises par les opérateurs de production. Les données sont ici beaucoup plus détaillées. La génération d'un plan détaillé de production et l'affectation des ouvriers sont, par exemple, des décisions du niveau opérationnel.

²⁵ MariemTrojet. Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques. Automatique. INSA de Toulouse, 2014. Français 14 15

Figure 0-3 pyramide de niveau de décision



Source : établie par nous même

La structure de la chaine logistique :

Il est important d'identifier une structure qui permet de caractériser les entités qui interagissent pour former une chaîne logistique.

La structure divergente :

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

La structure convergente :

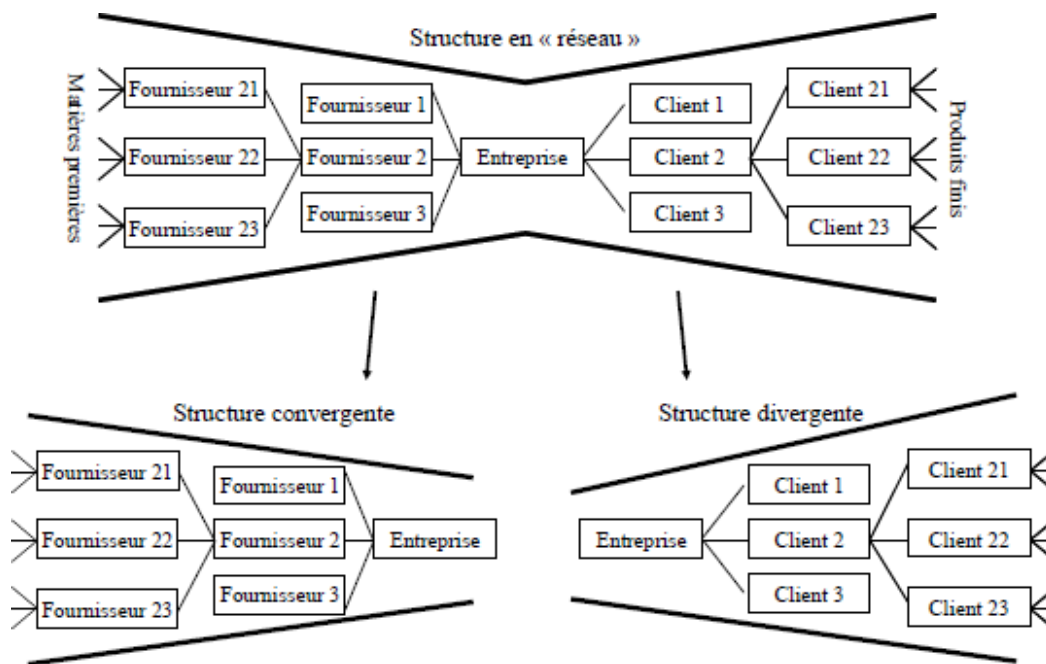
Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final.

La structure réseau :

Elle est une combinaison des deux structures précédentes. Elle permet de considérer à la fois les aspects approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus complexe par le nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour des produits complexes.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Figure 2-4 Structures élémentaires d'une chaîne logistique



Source : Zahira M, MEMOIRE de fin d'étude, L'optimisation à base de simulation pour les chaînes logistiques ,2017

LES ENJEUX DE LA CHAIN LOGISTIQUE :

Dans le cas où la qualité se présente Aujourd'hui, la mondialisation à éclater la compétition des pays, dont elles jouent sur la maîtrise des coûts et la délocalisation.

Les entreprises, en vue de préserver leurs places sur le marché, s'orientent vers la Supply Chain, qui leur permet de disposer d'un avantage concurrentiel majeur, se propager et s'améliorer dans tous les domaines avec une organisation centrée sur la demande des clients, en terme de:

Coût,

Qualité,

Délai,

Flexibilité, niveau de service,

Risques internes et externes

De progrès potentiel.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

LES PRIX /COUTS :

Le producteur est tenu de veiller sur la qualité de la productivité accompagner par une organisation industrielle adéquate, vu que la pression répétitive rigoureuse sur les prix l'incite à agir et à y remédier suivant l'approche de la productivité

LA QUALITE DES PRODUITS :

Comme un pré requis pour être compétitive, la qualité n'est plus un objectif. L'avancement dans les progrès se multiplie par dizaine jusqu'à niveau de PPM (Pièce défectueuse par millions). Et ce c'est d'affronter et étudier les coûts à y appliquer.

DELAIS :

Par définition, il s'agit du temps jugé entre demande allant jusqu'à sa destination finale.

Quel que soit l'entreprise, les délais restent un élément très important dans leur gestion, suivant la réalisation des opérations apparus dans :

-La préparation des commandes

-Les expéditions,

-Distribution ...etc.

vis-à-vis les fournisseurs, s'allongeant aux tâches externes à savoir :

-Constatation des besoins,

-Liaison d'information avec le service achats,

-Passation de commande,

-Réception et contrôle.

LA FLEXIBILITE :

Consiste essentiellement par la capacité à promouvoir par rapport aux variations de la demande, présentée sous deux volets :

Volume : s'agissant de la capacité adapter par l'entreprise aux variations de la demande en qualité.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Mix-produits : précise les délais nécessaires aux fabrications de produits afin de planifier et organiser toute la chaine industrielle par rapport aux temps

LE NIVEAU DE SERVICE :

Ce service est nécessaire par rapport aux délais donnés, son application se confronte à quelques difficultés par rapport à la complexité dans le choix des variables, qu'il soit d'ordre, qualitatif, organisationnel ou financier.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

LES RISQUES :

L'influence des progrès technologique sur la pérennité de l'entreprise, présenter par les réseaux technologiques, qui engendre des risques perturbant le cycle d'exploitation l'entreprise en terme destruction de sa réputation.

POTENTIEL DE PROGRES :

Ce potentiel reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des Possibilités d'améliorer la performance de l'entreprise, il comporte :

- climat social,
- âge moyen du personnel, enseigné,
- organisation par ateliers technologique,
- communication dans l'entreprise

Ainsi que d'autres points plus au moins importants.

L'optimisation des différentes fonctions séparant celle de la production de la distribution et plus récemment achats, qui a donné naissance à une nouvelle vision globale et celle de la dimension dans l'intégration.

Par conséquent, les objectifs d'une entreprise passent aujourd'hui par un processus menant du concept de logistique à celui de la chaine logistique

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Section 2 : les indicateurs de performance de la logistique

Définition de la performance de la logistique :

La performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente. La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

Le dictionnaire du management de projet à définit la performance comme : « le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment)²⁶

Les composantes de la performance ²⁷

La performance comme nous venons de présenter, comporte plusieurs définitions, elle a débuté par une définition basique fondée sur l'aspect financier, élargi jusqu'à l'aboutissement d'une diversité de composantes de la performance à savoir :

- La performance organisationnelle : elle représente le rapport entre la production de valeur opérationnelle et la consommation des ressources, dont elle consiste à la maximisation de la production toute en respectant les facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle qui sont d'ordre de quatre :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation.
- Assurer une qualité de circulation d'information au sein de la structure
- . - Une flexibilité de l'entreprise.

- La performance stratégique et concurrentielle : elle consiste à la formulation de la stratégie de l'entreprise axée sur la compréhension des transformations et fluctuation de l'environnement dont elle active. L'entreprise pour qu'elle soit performante doit maintenir la

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

distance avec les concurrents via une logique de développement à long terme.

²⁶ Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, p 191

²⁷ LEDRUC.M « capitales compétences dans l'entreprise » édition ESF, Paris, 2007

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

- La performance humaine : il s'agit de l'émergence du facteur humain dans la réalisation de la performance globale de l'entreprise, dont l'adhésion des salariés constitue un élément primordiale à la réalisation des objectifs
- La performance financière : il s'agit de la capacité de l'entreprise à pouvoir atteindre ses objectifs financière à savoir, la maximisation de son profit, assurer la rentabilité suivant ces moyens de production. Nous allons étaler notre présentation dans la partie suivante

Les notions du tableau de bord

2.3 Définition des tableaux de bord :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi.

Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Le tableau de bord est un instrument de comparaison et d'amélioration de la gestion fonctionnelle d'une entreprise. Il est un déclencheur d'enquête. Lorsqu'un dysfonctionnement est mis en évidence par rapport aux objectifs fixés, le tableau de bord aide le gestionnaire à identifier les actions correctives adéquates.

Le tableau de bord se caractérise par sa simplicité et sa clarté dans la mesure où il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs. Aussi, il se caractérise par sa pertinence puisqu'il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur et sa facilité étant donné que les sources de données doivent être existantes et fiable, avec des délais de traitement courts. Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur La mesure de la performance d'un système logistique se fait par le contrôle de quatre types d'éléments :

- L'activité - la productivité - les coûts et le service

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Le rôle de tableau de bord logistique :

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.²⁸

Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Pour piloter la performance logistique dans l'entreprise le tableau de bord a pour mission :

- Permettre de contrôler en performance les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes fonctionnement prévues.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.
- La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs²⁹

Le tableau de bord outils de dialogue et de communication

Le tableau utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchique.
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts, il permet des demandes de moyens supplémentaires ou directives.
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord contient une information synthétique, comptable qui est une essentielle

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

source d'aide à la décision.

Il donne des informations sur les points clés de la gestion et aussi sur le dérapage possible mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. Une fois les obstacles connus, il convient

²⁸ LEROY, (Michel) : Tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, Paris 2001.

²⁹ <http://www.logistiqueconseil.org/articles/contrôle.audit/KPI-tableau-ord-logistiquehtm>

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

D'analyser les causes de ces obstacles par la mise en œuvre des actions correctives. De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

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

Différents types des tableaux de bord

En réalité il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation /de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à diverses situations et adapté à plusieurs environnements. Cependant, avant d'établir l'un de ces tableaux, il faut préalablement déterminer les objectifs assignés par l'entreprise et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration. Aussi, nous allons présenter les différents types de tableau de bord proposés par les spécialistes de la discipline :

Tableaux de bord de gestion :

Ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

Tableau de bord stratégique :

Outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré. Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

Tableau de bord opérationnel :

Outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles.

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Les différents outils d'un tableau de bord

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que: les écarts, les ratios, les graphiques... etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Les écarts :

«L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée»

Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise en règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- 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 clignotants :

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limité ou une norme de référence. Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif
- Un cadre ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter ;

- Les pictogrammes ;

- Une alarme sonore.

2..6.4 Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue :

Le camembert : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Les courbes : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance. Les histogrammes : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Les tableaux : Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

Les multimédias

Images, voix, ils permettent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.

2.6.5 Les commentaires

Les commentaires doivent porter une explication complémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur:

- Les explications des écarts
- Les décisions prises par le responsable
- Questions sur les décisions à prendre
- Justification des prévisions sur les mois à venir
- Avancement des actions prises précisément

Les indicateurs de performances

2.7 Définition des indicateurs de performances

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être succinct, claire et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène.

Les catégories d'indicateurs

On distingue trois catégories d'indicateurs :

Les indicateurs de pilotage et indicateurs d'alerte :

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. (Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir des articles en rupture de stocks, des demandes d'achat non transformées en commande etc.)

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Les indicateurs de performance ou encore indicateur d'efficience et d'équilibrage

Qui permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés dès le départ. Ils peuvent induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple la liste des articles ayant dépassés le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du sur stockage et d'y remédier); l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes ; l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications)

Les indicateurs d'anticipation :

Qui fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue ; un prochain chantier ; une saison de l'année ; ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse ; mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours. Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance.³⁰

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

³⁰ Nabil BOUBRAHIMI (tableau de bord et indicateurs logistique) Université Ibn Toufail –KenitraFSJES

Chapitre II : La performance de la Chain logistique

Conclusion :

Pour conclure l'entier chapitre deux dont nous avons traité de multiples considérables intitulés relatif à la chaine logistique en y incluant le concept, types, fonctions, enjeux de cette dernière et beaucoup d'autres dénonciations. En outre, les tableaux de bords et les indicateurs de performance de l'entreprise dans la deuxième section.

Par conséquent, ce chapitre réuni les différents composants qui détermine les principaux éléments de la chaine logistique.

Chapitre III

**Cas pratique : la contribution de la
logistique interne (amont) à la performance
de l'entreprise cas de la laiterie Soummam**

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Introduction :

Dans ce chapitre pratique intitulé de la contribution de la logistique interne à la performance de l'entreprise cas de laiterie Soummam. Nous avons apporté une brève présentation de l'entreprise d'accueil et son historique notamment sa structure et sa fonction d'approvisionnement, ses objectifs forces et faiblesses. Nous avons interpréter des données collectés fournis par l'entreprise d'accueil qui sont comme suit : le logigramme, les indicateurs de qualité, indicateurs de mesure et surveillance, et fiches dévaluation performance fournisseurs. Pour enfin obtenir des réponses convenables à nos questions de recherche.

Section 1: présentation de l'entreprise :

Présentation de l'entreprise lieu de stage :

La Sarl Laiterie Soummam a été crée en 1993, Elle a connu une extension en 2000 lors de son installation à la zone d'activité d'akbou Et l'acquisition de nouvelles machines.

Fiche descriptive de l'entreprise :

Raison sociale	SARL LAITERIE SOUMMAM
Statut juridique	Société à responsabilité limitée SARL
Siège social	Route N°26 TAHARACHT AKBOU 06000 BEJAIA – ALGERIE
POSITION SUR LE MARCHÉ	Leader et sur l'ensemble des catégories du marché PLF .
Capital social	2 837 943 000.00 DA
produit :	Produits laitiers frais
Activité	Agroalimentaire
Effectif	Environ 1 900 emplois directs et plus de 10 000 emplois indirects
RÉPARTITION DU CAPITAL	Capital détenu à 100% par la famille Hamitouche

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Chiffre d'affaire 2016	7 000 000 000 DA
Fondateur et Directeur Général	M. Hamitouche Lounis

Historique de la laiterie SOUMMAM :

1993 Création de l'entreprise avec une seule machine rénovée d'une capacité de 4000 pot/H ET 20 salariés.

1996 Acquisition de 2 autres lignes avec une capacité de 12000 pots/H et 60 salariés.

2000 Acquisition d'un terrain dans la banlieue d'Akbou et construction d'une nouvelle usine (SOUMMAM1). Investissement dans 3 lignes neuves.

2002 Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 2ème bâtiment (SOUMMAM2). Investissement progressif dans 6 nouvelles lignes de production.

2005 Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 3ème bâtiment (SOUMMAM3). Investissement progressif dans 3 nouvelles lignes de production.

2008 -2012 constructions d'un 4ème bâtiment (SOUMMAM4). Investissement progressif dans plusieurs nouvelles lignes de production.

2013 : mise en service de la nouvelle unité, déplacement de quelques lignes et investissement dans 5 nouvelles lignes.

2014-2016 : investissement dans 5 nouvelles lignes.

2017-2021 : investissement dans 14 nouvelles lignes.

Investissements :

Grace à ses investissements, LAITERIE SOUMMAM se place aujourd'hui comme leader national dans son domaine d'activité avec :

- Une infrastructure de stockage sous froid de plus de 50 000 M2 répartie en 1 dépôt central et 4 dépôts régionaux.
- Un effectif de 1 900 emplois directs et plus de 10 000 emplois indirects.
- 44 lignes de production composées d'équipements récents et de technologie de pointe.
- Une capacité de production de plus de 3 900 tonnes /jour.
- Une gamme de production variée plus de 180 références réparties sur 9 gammes.
- Des exportations vers la Lybie, Mauritanie et Qatar

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

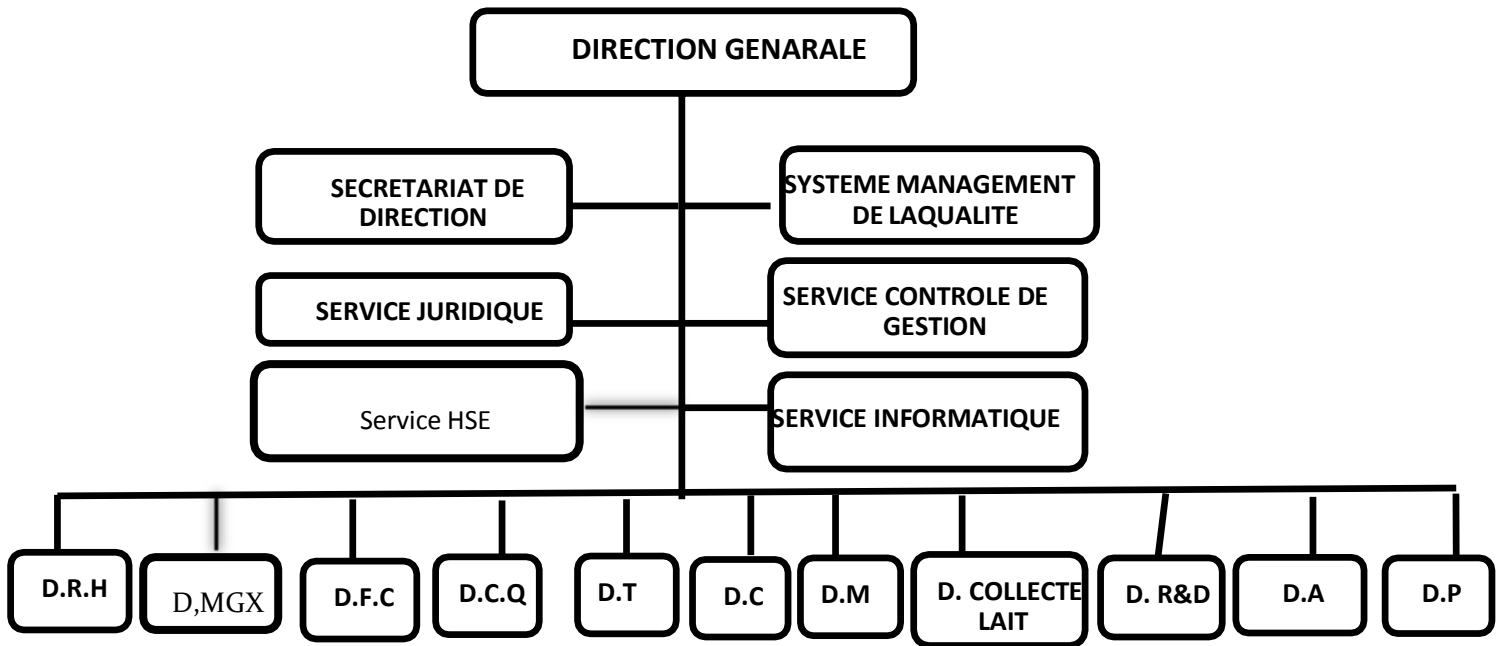
- Une flotte de transport sous froid de plus 250 camions de différents tonnages, dont 70 affectés spécialement à la collecte de lait cru.
- Un réseau de distribution sur tout le territoire national composé de 100 distributeurs agréés exclusifs et de plus de 500 indépendants qui ont bénéficié de la mise à leur disposition par Laiterie Soummam.

Les gammes de produits SOUMMAM :

- Yaourts fermes : Aromatisé, Nature, Minceur (0%), Bi-couche, Light
- Yaourts brassés : Aromatisé, Brassé aux fruits, Céréalo, Le crémeux
- Yaourts au Bifidus : Aromatisé, BIFIDUS aux fruits
- Desserts : Lait gélifié, Flan nappé caramel, Crème dessert, Liégeois, Mousse
- Fromages frais : Pulpé, Aromatisé, Nature, Ails et fines herbes
- Yaourt à boire : Aromatisé
- Autres : Leben Compote
- Lait UHT.
- Fromage fondu.
- Jus aux laits

La structure hiérarchique de l'entreprise

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam



D.R.H : Direction des ressources humaines.

D.F.C : Direction des finances et comptabilité.

D.C.Q : Direction Contrôle qualité.

D.T : Direction technique

D.COLLECTE LAIT : DIRECTION COLLECTE DE LAIT

D,MGX: Direction moyens généraux

D.C : Direction commerciale.

D.M : Direction marketing

D.P : Direction Production.

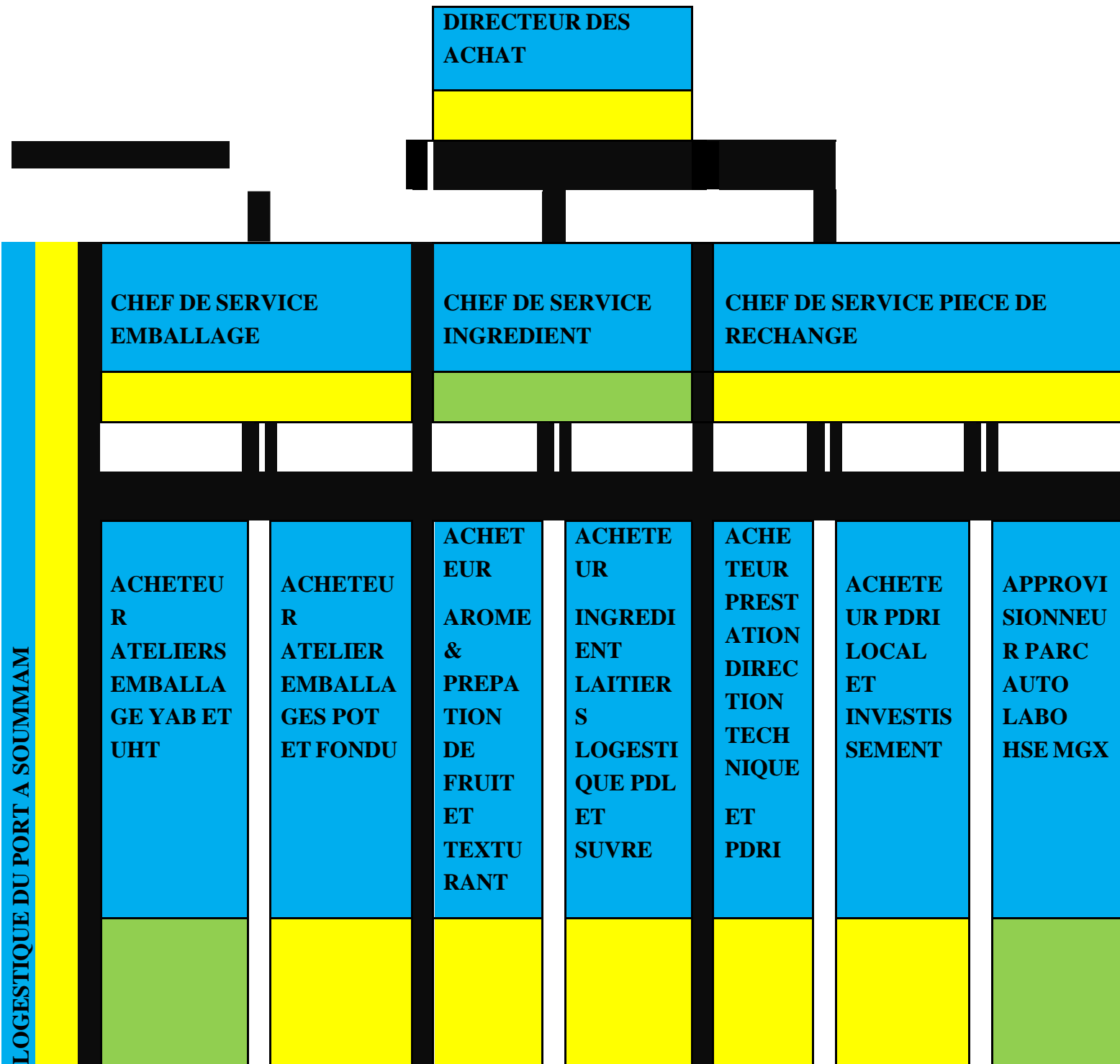
D.R&D : Direction recherche et développement.

D.A : Direction des achats

HSE: Hygiène, sécurité et environnement

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Prestation de la fonction approvisionnement :



Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

BESOIN EN RECRUTEMENT: 1 ACHETEUR - 1 APPROVISIONNEUR & UN CHEF DE SERVICE INGREDIENT

BESOIN EN PROMOTION: UNE PROMOTION AU POSTE CHEF DE SERVICE -UNE PROMOTION AU POSTE ACHETEUR

Domaine d'activité :

Les activités assurées par la laiterie SOUMMAM sont : la conception, fabrication, et la vente des produits laitiers.

Soummam jouit d'une forte notoriété sur l'ensemble du territoire. Ses produits sont synonymes de qualité. L'entreprise véhicule également l'image d'une société innovante. Elle propose aujourd'hui la gamme de produits laitiers frais la plus large du marché.

L'entreprise s'appuie sur une force de vente interne répartie sur les différentes zones géographiques.

La qualité des produits SOUMMAM est aujourd'hui reconnue au travers de tout le territoire national. La notoriété de la Société et sa réputation sont fondées sur la qualité de ses produits.

Missions et objectifs de laiterie Soummam :

- Atteindre une qualité optimale des produits fabriqués
- Minimiser la dépendance aux importations d'où l'investissement dans l'élevage.
- Conquérir le marché international notamment l'Afrique noire.
- Garder la position du leader sur le marché.
- Monopoliser le marché des produits : lait UHT, fromage fondu.
- Satisfaire et répondre aux besoins des clients.
- Baisse de taux de chômage.
- Améliorer sa rentabilité tout en maîtrisant ses coûts.

Situation de la laiterie SOUMMAM par rapport à son environnement :

- environnement interne : forces et faiblesses

Forces de la laiterie SOUMMAM :

- Leader et Co-leader sur l'ensemble des catégories du marché PLF.
- La notoriété de la Société et sa réputation qui sont fondées sur la qualité de ses produits.
- Investissement de SOUMMAM dans la formation de son personnel, et dans des équipements industriels et en communication.

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

- Adoption d'une politique d'innovation.
- Soummam tisse des liens solides avec ses clients et veille à les fidéliser.
- Possède ses propres moyens logistiques et assure la distribution de ses produits.
- L'emplacement de l'entreprise présente plusieurs atouts : aéroport (2 heures de vol de Paris), port, pôle universitaire. La région est par ailleurs connue pour ses sites touristiques (mer, montagne).
- Encadrement 100% algérien.

Faiblesses de la laiterie SOUMMAM :

- La dépendance de l'entreprise aux importations.

Environnement externe : opportunités et menaces

Opportunités de la laiterie SOUMMAM :

- Le Secteur de production de produits laitiers frais En Algérie est encore porteurs (presque vierge).
- Le crédit ANDI dont Soummam était bénéficiaire pour le financement de ses investissements.
- Subvention du lait cru Par l'Etat Algérienne.

Menaces de la laiterie SOUMMAM :

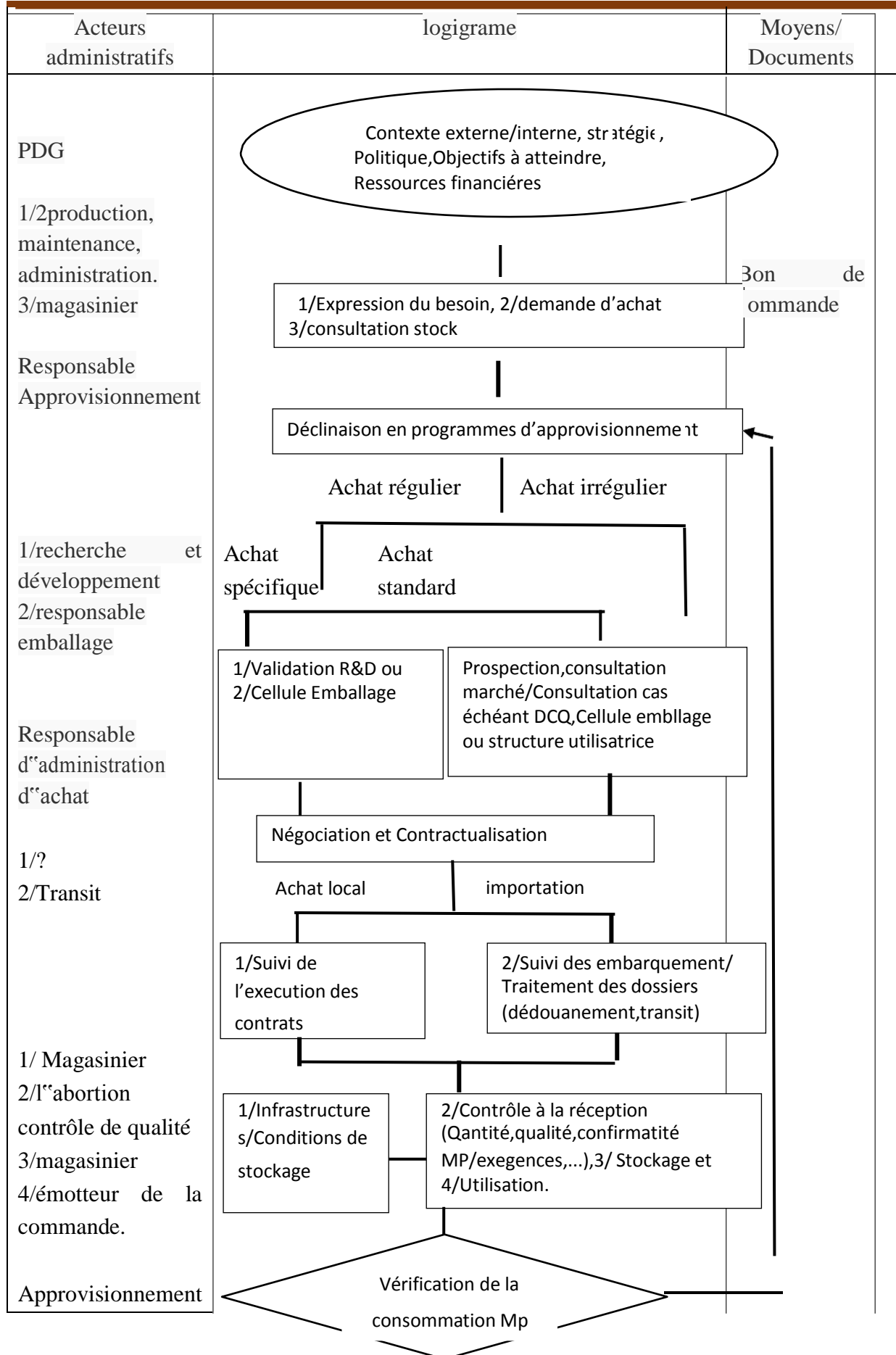
-
- Forte concurrence (Danone, Candia, Failait)

Section2 : résultat et discussion

Pour le cas d l'entreprise Soummam son logigramme est le suivant :

Logigramme

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam



Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Evaluation des fournisseurs :

Procédure d'évaluation des fournisseurs :

La direction achat assure un suivi du respect des exigences et de performances des fournisseurs retenus à travers le contrôle documentaire, le contrôle la réception et en cours d'utilisation des produits achetés ainsi que les retours d'information des services concernent.

Les critères d'évaluation des fournisseurs :

Une évaluation semestrielle est réalisée pour l'ensemble des fournisseurs retenus et ce, à travers « la fiche d'évaluation semestrielle des fournisseurs » sur la base des critères suivants :

-Le prix.

-Le respect des quantités commandées.

-Les services :(relation sur les plans commercial, financier et SAV ; réactivité et célérité dans la réponse aux demande de catalogue, devis, renseignements techniques ou d'éventuels traitements d'écarts ou de non-conformité).

-le respect des délais.

-l'implication.

-l'innovation.

-projet.

L'ensemble des critères ci-dessus sont évalués et notés de **A à D** :

A : très satisfaisant (conformité aux exigences).

B : satisfaisant (défaillance mineure, sans incidence significative pour l'entreprise).

C : moyennement satisfaisant (défaillance majeure correspondant à un impact perturbant en interne et aucun sur les engagements envers les clients mais néanmoins acceptable sous conditions de mesures compensatoires).

D : non satisfaisant (défaillance critique ou inacceptable correspondant à un impact irrécupérable pour l'entreprise et avec conséquences négatives sur les engagements envers les clients).

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Classification des fournisseurs :

En fonction des résultats obtenus lors des évaluations, il est précède annuellement au classement des fournisseurs en trois catégories, à travers la (fiche d'évaluation annuelle des fournisseurs) comme suit :

3	résultats	Décision
4	Classe	
5	Classe A	Plus de 8A et plus de 2Bet / ou 1C Poursuivre les relations en cas de besoin.
6	Classe B	Autres Saisie du fournisseur, demande d'action corrective si nécessaire.
7	Classe C	Plus de 4C ou 1D Saisie du fournisseur : cessation de la relation de travail jusqu'à règlement des litiges et engagement pour une meilleurs prestation à l'avenir.

Tableau 7-1 : classification des fournisseurs

Les tableaux de bord de la performance de l'Enterprise :

Indicateur	Formule de calcul	Cible	Fréquence	Source d'information
taux enlèvement conteneurs en -21 jours	total TC enlevé en -21j /total de TC du mois	Sup 75%	mensuelle	Tableau de bord
taux enlèvement conteneurs en- 30 jours	Total TC enlevé en -30j/total TC du mois	Sup 80%	Mensuelle	Tableau de bord
taux de déchargement et restitution -4 jour	Total TC enlevé en -4 j/total TC du mois	Sup 75%	Mensuelle	Tableau de bord
nombre rupture produits stratégiques	Enregistrement du nombre	Inf. 2	Mensuelle	Tableau de bord
Taux intégration achat local	Montant achat local/montant achat	Sup 20%	Mensuelle	Tableau de bord

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

(financier)				
Taux frais retard enlèvement	Montant surcout/montant total frais d'approche	Inf. 8%	mensuelle	Tableau de bord
Taux d'évaluation de fournisseur	Nombre de fournisseur classe A & B sur /nombre de fournisseurs évalué	Sup 96%	Annuelle	Tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble des indicateurs de performance que l'entreprise utilise

Tableau 7-2 : indicateurs de mesure et surveillance

Ce tableau nous explique la performance du système logistique d'approvisionnement pour atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.

Taux enlèvement des centenaires en moins de 21 jours :

En 1 mois en traite un nombre de conteneur, dans -21 jour en calcule le taux d'enlèvement des conteneurs, cela se calcul par : total tc enlevé en- 21 jour sur / total tc du mois. Donc l'entreprise cible un objectif supérieur à 75%.

Taux enlèvement des centenaires n moins de 30jours :

L'entreprise a un nombre de centenaires, dans moins 30 jour elle calcule le taux d'enlèvement de conteneur, ceci se calcul par : total tc enlevé en moins de 30 jours sur /total tc du mois. Dans l'objectif trace de l'entreprise et supérieur a80%. » Et un indicateur mensuelle

Dans le cas où l'entreprise arrive pas à réalise son objectif elle doit trouver et résoudre le problème.

Taux de déchargement et restitution :

C'est a dire l'arrivage des conteneurs au niveau de l'entreprise, puis le déchargement de la marchandise et la restitution de conteneur au niveau de port. La date de restitution du conteneur moins la date de la sorte de conteneur plein ne dépasse pas 4 jours. Un indicateur mensuel avec un objectif de 75%.

Nombre de rupture de produits stratégique :

L'entreprise a une liste des produits stratégique (produits de base) dans le marché, elle utilise un indicateur pour calcule le nombre de rupture avec l'enregistrement du nombre de rupture des produits et dans ce cas l'entreprise trac un objectif inferieur a 2 produit.

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Dans le cas où le nombre de produit stratégique dépasse l'objectif tracer, l'entreprise cherche à résoudre ce problème par exemple (le moyen de transport).

Taux intégration achat local :

L'entreprise cherche des marchés locaux pour approvisionnement de ce besoin des produits locaux et amélioration des marchés locaux, elle a tracé un objectif de 20%. Pour calculer ce taux, elle utilise la formule suivante : montant d'achat local sur / montant achat.

Taux frais retard enlèvement :

L'entreprise mobilise un montant d'approche (frais des dédouanements, frais de transport) aussi elle mobilise un montant pour régler tous les retards comme le dédouanement et les frais de centenaire (les surcoûts).

L'entreprise a tracé un objectif qui ne dépasse pas 8%. (des frais de retard ou les surcoûts).

L'ensemble de ce indicateur constitue les tableaux de bord de surveillance de la chaîne logistique (du fournisseur jusqu'à l'entrepôt de l'entreprise).

Taux d'évaluation des fournisseurs : cet indicateur va être actif l'année 2023

Tableau comparatif des offres (fournisseur)

Indicateur de fournisseur	Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3
Evaluation financier :			
Prix	A	A	B
Quantité	A	A	C
Service	A	B	C
Délai	B	C	D
Implication	A	C	C
Evaluation qualitatif			
Qualité	A	A	B
	A	B	C

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

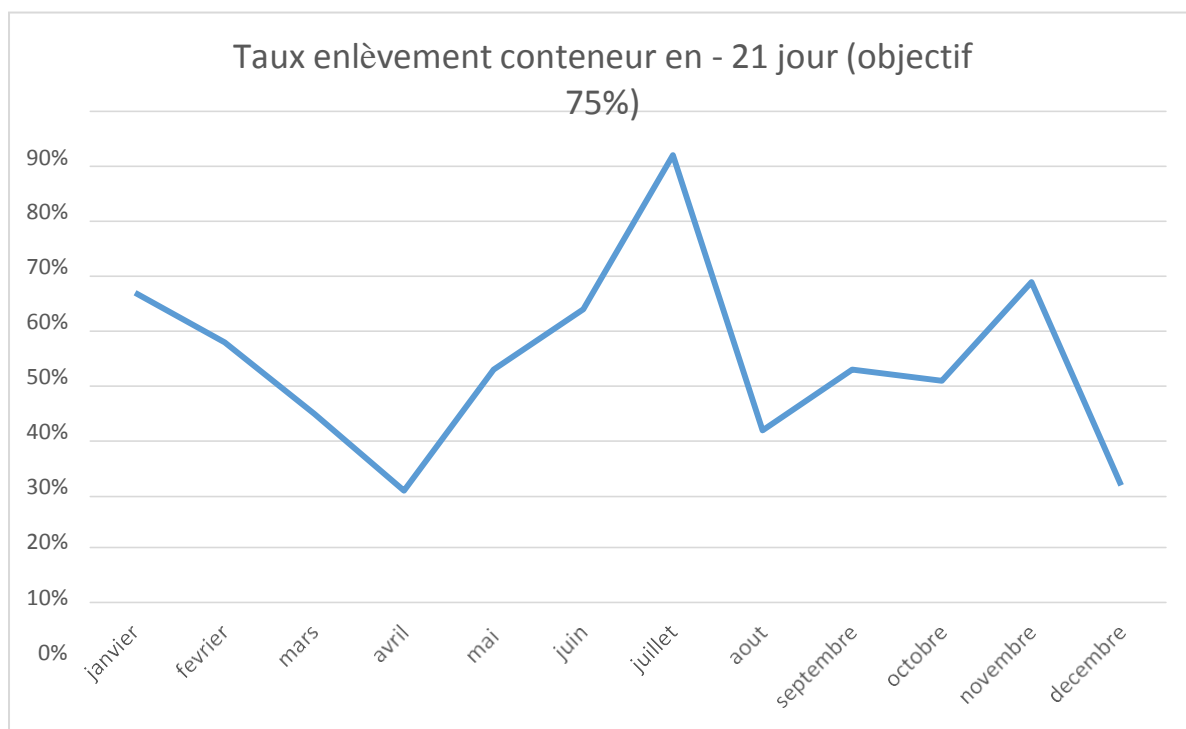
Innovation	A	B	C
Project			

Tableau 7-3 : tableau comparatif des fournisseurs

2.7 Etude comparatif tableau de bord (statique) :

Taux enlèvement conteneur en -21jour :

Figure 7-1: courbe de taux enlèvement conteneur en -21j



Source:

Durant l'exercice 2019, le taux d'enlèvement de conteneur en -21 jours l'entreprise n'a pas pu atteindre son objectif durant toute l'année sauf en mois de juillet qui est de 82%, par contre l'entreprise a mis à jour ses indicateurs de qualité ce qui a permis d'éliminer ce dernier durant l'exercice 2020 à cause de la crise sanitaire.

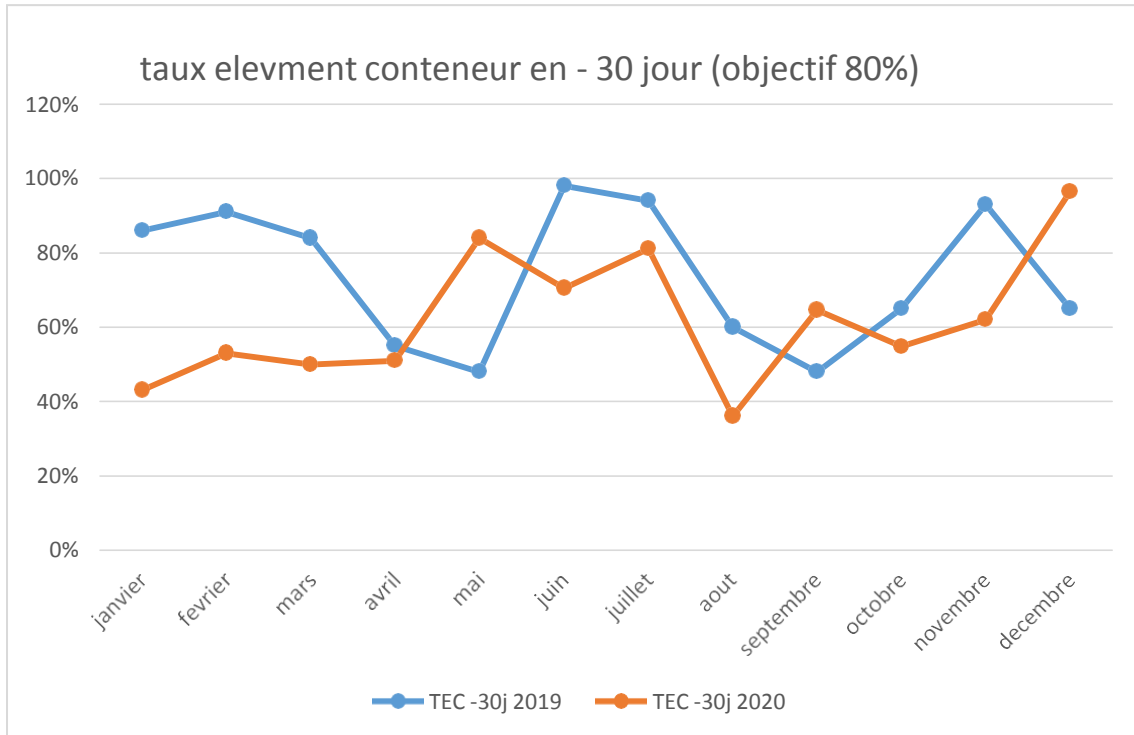
NB: depuis le mois de janvier la courbe subit une grave décroissance jusqu'à la fin de mois avril, mais elle a connu une croissance durant les trois mois prochains jusqu'à mois de juillet

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

(atteint son objectif), à partir de mois d'aout la courbe a subit une perturbation jusqu'à la fin de l'année.

Taux enlèvement conteneur en -30jour :

Figure 7-2: courbe d'enlèvement conteneur en - 30



Source :

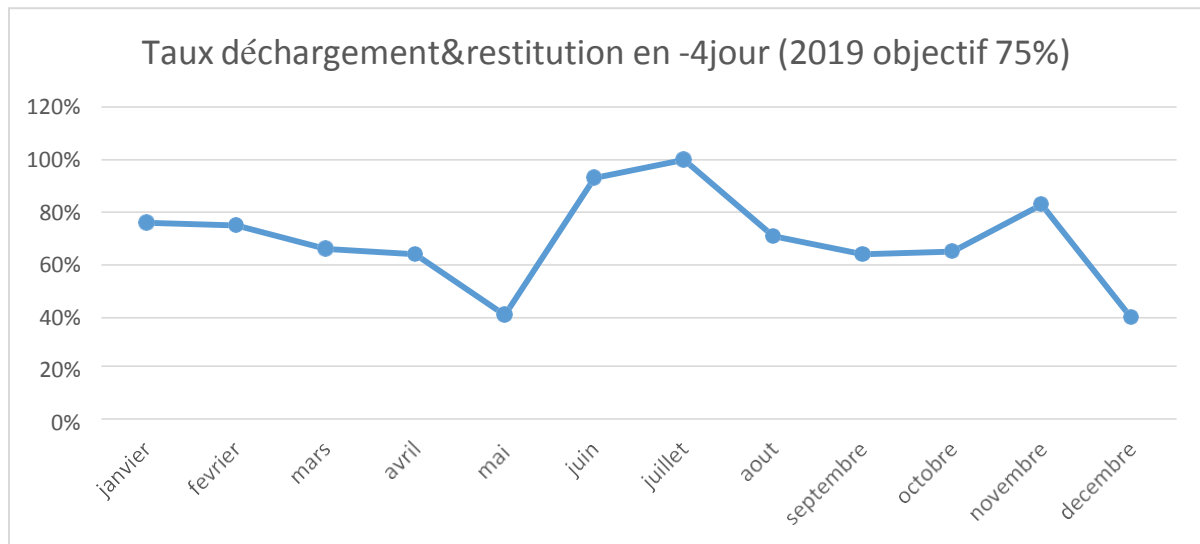
Durant l'exercice 2019/2020 du Taux d'enlèvement conteneur en – 30jour

L'entreprise en 2019 arriver à son objectif pendant les mois (janvier, février, mars, juin ; juillet, novembre) en revanche durant l'année 2020 elle a seulement atteindre sa cible juste dans les mois, mai, juillet et décembre

Par ailleurs l'entreprise a échoué d'atteindre son objectif tracé durant les autres mois pendant les deux années pour enlever ces conteneurs en -30 jours.

Taux déchargements et restitution en -4 jour :

Figure 7-3: courbe déchargement et restitution en -4jour



Source :

Pendant l'activité 2019 l'entreprise a réalisé son objectif dans l'opération déchargements et restitution en -4 jours seulement dans les cinq mois janvier, février, juin, juillet et novembre, par contre les autres mois elle n'est pas arrivé à sa cible. Donc avec la nouvelle mis ajoure des indicateurs de qualité l'entreprise à retirer cet indicateur durant l'activité 2020.

Commentaire : dans le mois de juillet l'entreprise a été performante a 100%.

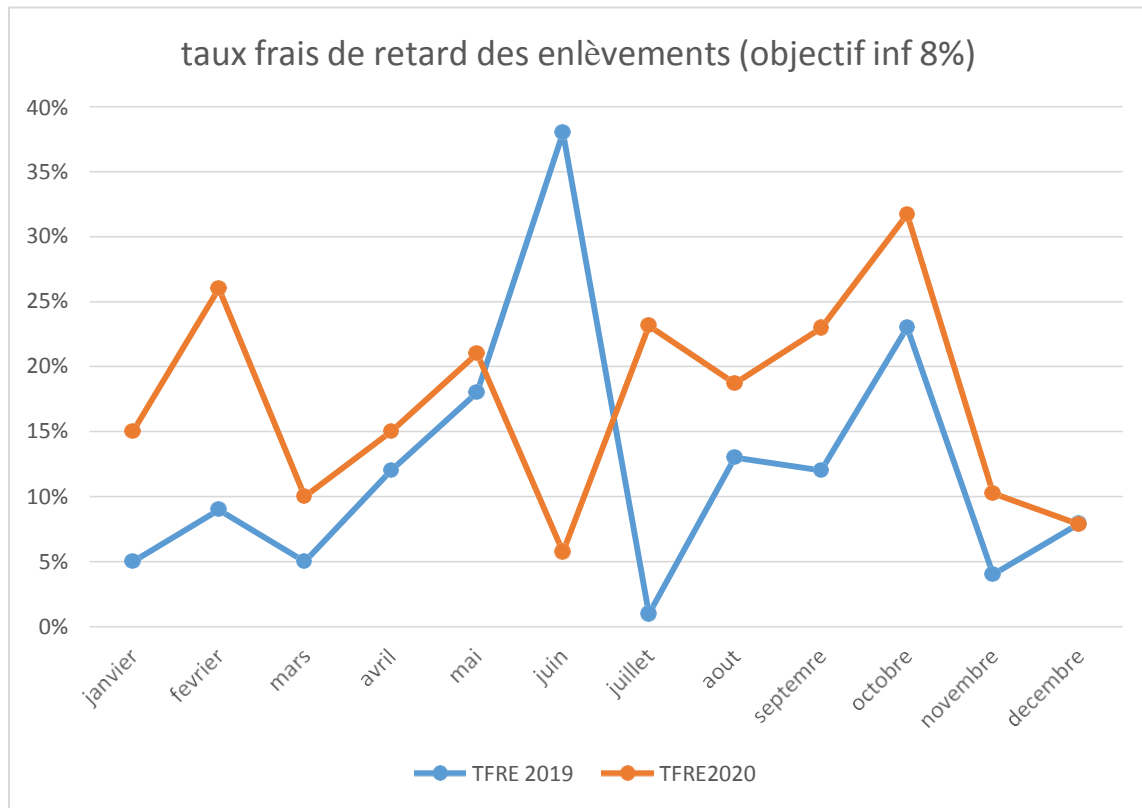
NB : durant les deux premiers mois janvier et février la courbe a connu presque une stabilité avec l'obtention de l'objectif, mais depuis le mois de mars jusqu'au mois de mai la courbe acquis une forte décroissance, cette dernier établi une croissance efficace jusqu'à l'obtention de l'objectif de 100% en mois de juillet, mais elle a chuté jusqu'au mois de novembre, après une décroissance à la fin du mois de décembre

La courbe elle déclare une perturbation pandanus toute l'année.

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Taux frais de retard des enlèvements :

Figure 7-4 : courbe fais de retard d'enlèvement de conteneurs



Source :

Au cours des années des activités 2019/2020 l'entreprise a eu de difficulté à toucher son objectif qui est inférieur à 8% sauf dans les mois janvier, mars, juillet, novembre et décembre.

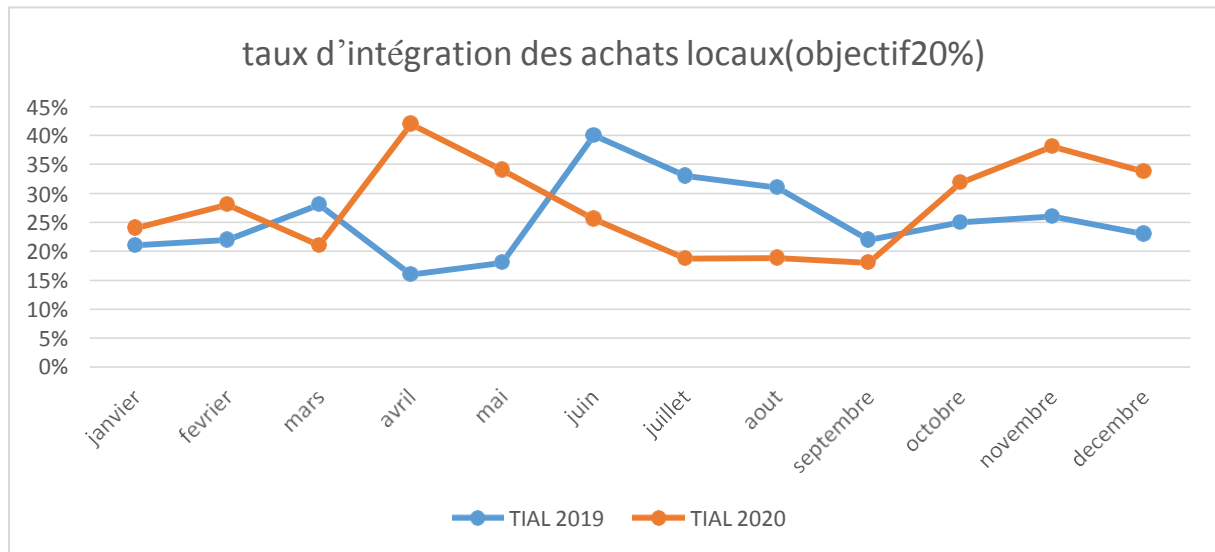
L'entreprise en 2020 touche à son objectif seulement en mois de juin qui est de 5,74%.

Cette dernière durant les deux années d'activités elle a encaissé un énorme surcout sur l'opération des frais de retard d'enlèvement de conteneurs.

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

Taux d'intégration des achats locaux :

Figure 7-5: courbe d'intégration des achats locaux



Source :

Le taux d'intégration des achats locaux au moment des activités 2019/2020 l'entreprise a arrivé à acheter sa marchandise au niveau national tous les deux années, sauf deux mois durant l'année 2019 (avril, mai), aussi juillet, aout, septembre de l'activité 2020.

Nombre de rupture en produits stratégiques 2019/2020 (objectif inférieure a 2) :

L'entreprise n'a jamais connu une rupture de son produit stratégique au niveau de marché national pendant les deux années d'activité ce qui a conduit une performance total de sa gestion logistique.

Commentaire général

Les causes qui ont conduit l'entreprise à ne pas atteindre ses objectifs durant les deux années :

- Lenteur des administrations publique (obtention et prorogations dérogations sanitaire, obtention franchise de droits de douanes).
- Franchise des compagnies maritimes de 10 à 15 jours.
- Grève des services de contrôle qualité au port.

Chapitre III Cas pratique : la contribution de la logistique interne (amont) à la performance de l'entreprise cas de la laiterie Soummam

- Lenteur d'envoi de documents (beaucoup de rectification de documents) suite au COVID 19.

Conclusion :

En conclusion, après avoir interpréter et analyser, les données pour répondre au questions de recherche, les différents résultats obtenus montre que les forces de la laiterie Soummam par rapport à son environnement sont de plus en plus en croissance a l'instar de ses faiblesses, non seulement dans ce point de vue mais aussi également dans ses opportunité et menaces.

Du surcroit, l'interprétation du tableau de bord et ses indicateurs de qualité démontre que les indicateurs sont performants à atteindre les objectifs tracés par l'entreprise. A l'exclusion de l'indicateur d'achat local dont son taux d'intégration est en baisse. Par conséquent, il fallait bien que l'entreprise accorde une importance en augmentant la performance de ce dernier pour ne pas subir les retards d'approvisionnement causé par le COVID-19 ou tout autre empêchement extérieure lié à l'exportation de matière premier.

Conclusion général

Conclusion général

Dans ce mémoire nous avons recueillis des informations théoriques grâce à une démarche méthodologique reposant sur l'ensemble des ouvrages, mémoire et sites internet, et des informations de terrain grâce à un stage pratique durant un mois au niveaux de l'entreprise Soummam. Qui nous a permet de découvrir le rôle primordial et l'importance de la logistique dans le fonctionnement d'une entreprise.

Le dictionnaire de l'Académie française associe trois principales notions au terme « Logistique » : la science du calcul, la partie de l'art militaire dont l'objet est de fournir aux forces armées ce qui leur est nécessaire pour subsister, faire mouvement et combattre et un ensemble de techniques et de moyens matériels mis en œuvre pour l'organisation d'une entreprise. Comprendre les termes et les définitions associées en logistique et la chaîne logistique nécessite de connaître la genèse de la logistique et les grandes évolutions qu'elle a subies au fil des années.

À partir du début des années 80, la logistique devient dans de nombreuses entreprises une fonction de coordination des flux entre les sous-systèmes d'exploitation. La logistique se focalise principalement sur le triptyque : maîtrise des coûts, maîtrise de la qualité de service et renforcement de la réactivité des systèmes logistiques. À partir du milieu des années 90, elle quitte sa dimension intra-organisationnelle pour devenir une démarche permettant la coordination inter organisationnelle des flux et place le client au centre de ses préoccupations. Elle prend par la suite le nom de la chaîne logistique ou chaîne logistique globale. Grâce au développement des technologies de l'information et notamment d'Internet, on observe un basculement vers une logistique collaborative où les partenaires échangent et partagent des données.

Depuis quelques années, de nouveaux défis logistiques apparaissent. En septembre 2018, le ministère de l'écologie et de la transition énergétique dévoile le référentiel sociétal des entreprises (RSE) en logistique qui laisse entrevoir un nouveau défi à relever par la fonction logistique.

Pour cela on a focalisé notre recherche sur la fonction logistique et son rôle au sein de l'entreprise, qu'on a présenté en trois chapitre dans les quelles, le premier chapitre est consacré sur l'évolution, la fonction et le rôle de la logistique. Pour cette raison et d'après l'évolution et les différents définitions de la logistique elle est un aspect distingué pour assurer la meilleure circulation et le perfectionnement de l'ensemble des flux de entreprise.

Conclusion général

Donc la logistique elle est pour objet de la structure des réseaux d'approvisionnement, production et distribution et des relations avec des fournisseurs de l'entreprise.

En outre, nous avons dans le deuxième chapitre le concept de la chaîne logistique et ses différentes notions et leurs fonctions et l'impact sur progression.

Par ailleurs, nous constatons que les différentes fonctions de la chaîne logistique impacte positivement la performance logistique et aussi sur sa réactivité et les bonnes gestions de l'entreprise élaborer par les tableaux bords de l'entreprise et ses indicateurs. Par conséquent un tableau de bord n'est rien d'autre qu'un ensemble d'indicateur renseignés périodiquement et permanant de suivre l'état d'un programme ou d'une politique. De ce fait les responsables logistique ont intérêt a bien choisir leurs indicateurs de performance.

Enfin à travers un stage pratique au niveau de cette organisation, nous avons pu explorer le service approvisionnement. De ce fait nous avons confirmé que l'entreprise contient une structure réserver pour la logistique et permettant de coordonner les taches de l'entreprise.

Après les résultats de notre étude de cas au sein de l'entreprise, nous avons constaté que : pour augmenter les objectifs des achats locaux de l'entreprise, cette dernier trouve des difficultés au niveau des marchés national d'approvisionnement de ses besoins marchandise/métiers premier.

Donc elle a engagé à chercher des fournisseurs de confiance qui réagissent directement à la demande de clients au niveau mondial.

Notre travaille comporte certains limites à savoir : le manque de références bibliographique sur les questions les notions des tableaux de bords et les indicateurs de performances, le rôle de la logistique dans la structure de l'entreprise.

Annexe

Annexe

	Sarl Laiterie Soummam
FICHE D'EVALUATION PERFORMANCES FOURNISSEUR	
Référence: FE.A.01.C	Date d'application: 02/05/12
Page: 1/1	

Semestre: S1	Année: 2019	Fournisseur: GRINDA	Activité: PDL & MGLA & Riz
--------------	-------------	---------------------	----------------------------

- | | |
|---|--|
| A | Très satisfaisant, conforme aux exigences prévues |
| B | Satisfaisant, défaillance mineure sans incidence significative pour l'entreprise |
| C | Moyennement satisfaisant, défaillance majeure correspondant à un impact perturbant |
| D | Non satisfaisant, défaillance critique correspondant à un impact irréversible |

Partie Achat

Prix	A				
Quantité		B			
Service		B			
Délai				D	
Implication	A				Note PA 2A2BD

Commentaires:

En terme d'exécution des contrats, nous avons constaté une lenteur, nous avons même eu des tensions sur nos stocks de la poudre. Faible prise en charge des non-conformités voir inexistantes.

Partie Qualité

Qualité		B			
Innovation		B			
Projet		B			Note PQ 1B1B1B

Commentaires:

.....

.....

.....

.....

Note totale 2A5B1D

Date et Visa du Responsable de structure

Annexe

	Sarl Laiterie Soummam
FICHE D'EVALUATION PERFORMANCES FOURNISSEUR	
Référence: FPA.01.C	Date d'application: 02/05/12
Page: 1/1	

Semestre: S2	Année: 2019	Fournisseur: GRINDA	Activité: PDL & MGLA & Riz
---------------------	-------------	---------------------	----------------------------

- A** *Très satisfaisant, conforme aux exigences prévues*
- B** *Satisfaisant, défaillance mineure sans incidence significative pour l'entreprise*
- C** *Moyennement satisfaisant, défaillance majeure correspondant à un impact perturbant*
- D** *Non satisfaisant, défaillance critique correspondant à un impact irrécupérable*

Partie Achat

Prix	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Quantité	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Service	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Délai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/>	
Implication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/>	Note PA 2A1B2C

Commentaires:

..... Retard d'envoi documents marchandise qui génère des surcouts et risque de rupture.
 Faible prise en charge des non-conformité voir inexistante.

Partie Qualité

Qualité	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Innovation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Projet	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Note PQ 1A2B

Commentaires:

.....

Note totale 3A3B2C

Date et Visa du Responsable de structure

Annexe



SARL LAITERIE SOUMMAM



Capital Social : 2 837 943 000 DZD

Akbou Le : 6. juin 2022

SARL LAITERIE SOUMMAM
ZAC TAHARACHT AKBOU W DE BEJAIA
BEJAIA

Contact:
E-mail:
Tél:
Fax:

BON DE COMMANDE

N°: 22/CA/06-0030

FFR0189 GEORGES S. DARAS S.A

BP 61878 13202 MARSEILLE CEDEX 01 France

Contact:
Tél: 33 491 04 88 00
Fax: 33 491 55 62 36
E-mail: infos@daras.com

DESIGATIONS et REFERENCES	U.M	QTE	PU	% REM	Montant HT	
CEKOL 2000AG	MP0502015	KG	20 000	5,20	104 000,00	
TOTAL GENERAL HT					EURO	104 000,00
TOTAL TVA					EURO	0,00
TOTAL GENERAL TTC					EURO	104 000,00

DATE RECEPTION CONVENUE	CACHET ET SIGNATURE	
LIEU DE LIVRAISON MAGASIN CENTRAL APPROX		
FACTURE A ADRESSER EN (03)		REGLEMENT :
EXEMPLAIRES		INCOTERM : <i>CFR Alger</i>

Merci de confirmer le Bon de Commande

Tél: RC N°: 97 B 0182 039 06/00 Mat.Fiscale : 0997 06 0182 039 32 Fax: 034 35 86 93 Article N°: 06 25 17220 61 E-mail:

N°Pages 1/1

Annexe

2019

	Fiche d'évaluation annuelle des fournisseurs	P04/05/V01
---	--	------------

ANNEE: 2019

CLASSE A

Fonterra	Elafruit	Frutarom
Nigay	Allplast	SABIC
CPC	AMCOR	GP
Unisleeve	SGT	GeneralEmballage
MERIPLAST	SIPA	Ecopack
Combibloc	Fly	Mazhora
Lithopack	LACTALIS	
Bericap		
Ingredion		

CLASSE B


Agrana	FRULACT
EXP_Aro	Givaudan
AuresEmballage	Cargill
Dohler	
SICNA	
Tate&Lyle	

CLASSE C

OLAM	GRINDA,
WILD	MANE

Date et Visa du Responsable de structure

Annexe

	Fiche d'évaluation annuelle des fournisseurs	P04/05/V01
---	--	------------


ANNEE: 2020

CLASSE A		CLASSE B		CLASSE C	
Fonterra	LACTALIS	Dairygold	Numidia		
Nigay	Aromatech	Rumi	GRINDA	Hakan	
CPC	AMCOR	Danisco	AuresEmballage	Cargill	
Unisleeve	SGT	Allplast	Lithopack	MERIPLAST	
Combibloc	GeneralEmballage	SABIC	SIPA	MANE	
Bericap	Ecopack	OLAM	MANE		
Ingredient	Mazhora				
EXP_Aro	Tate&Lyle				
	Givaudan				

Date et Visa du Responsable de structure

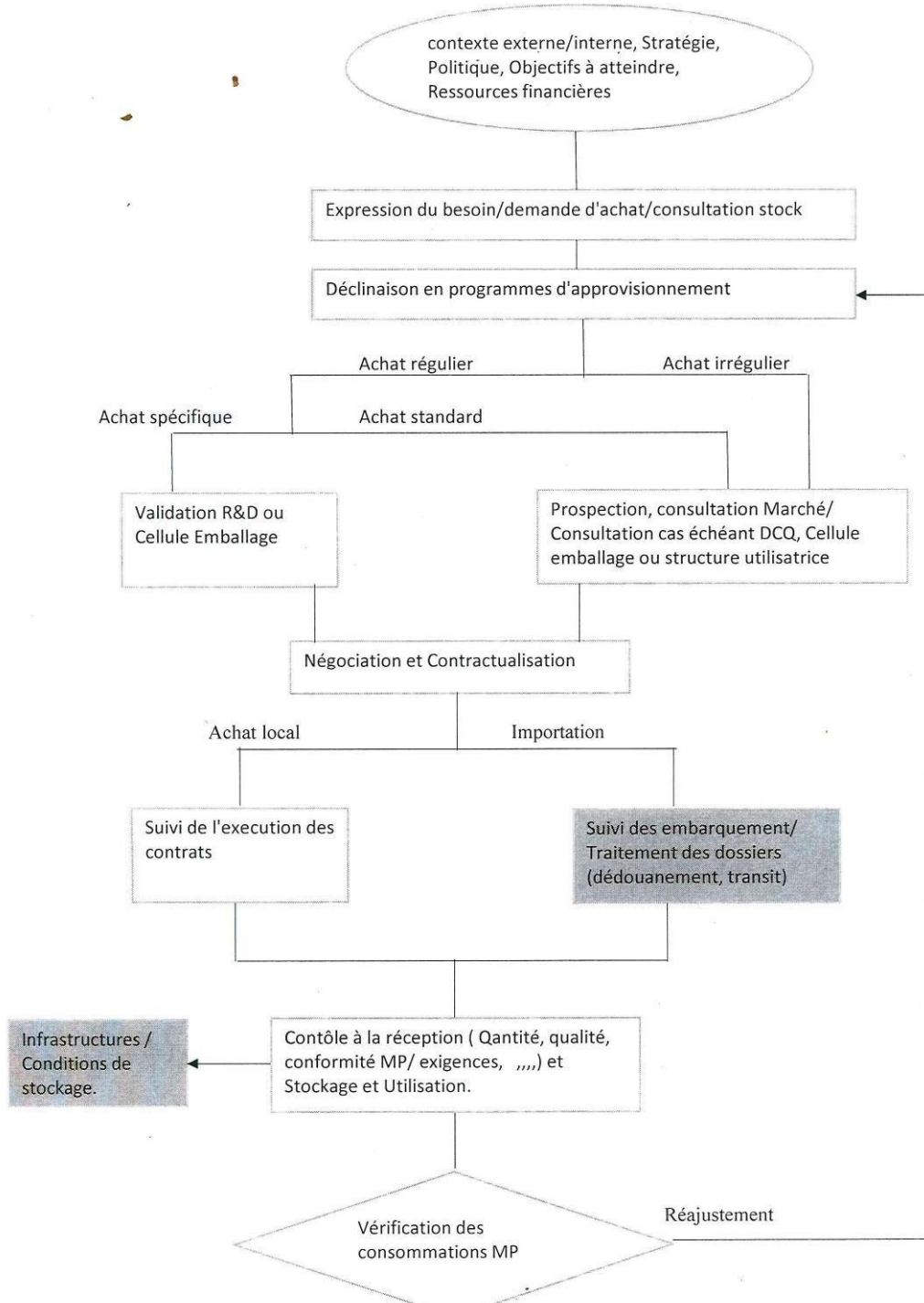
Annexe

Informations Documentées

Document			
Référence	Intitulé	Type	Version
P04/02	Bon de commande	DOCUMENT	V01
P04/03	Bon de réception	DOCUMENT	V01
P04/04	Fiche d'évaluation semestrielle du fournisseur 	DOCUMENT	V01
P04/05	Fiche d'évaluation annuelles des fournisseurs	DOCUMENT	V01
P04/06	Instruction d'évaluation fournisseur	INSTRUCTION	V01
P04/01	Programme d'approvisionnement.	DOCUMENT	V01

Annexe

Logigramme



Annexe

Soummam
Sarl Laiterie Soummam

INDICATEURS QUALITE
Processus : Achat & Approvisionnement.

Ref : FE.G.27.A Page : 1/1

Date d'application : 11/12/2014

EXERCICE 2019

Indicateur Qualité	Objectif	Résultat de la mesure											
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Taux enlèvement containers en - 21 jours	Sup 75%	57%	48%	35%	21%	43%	54%	82%	32%	43%	41%	59%	22%
Taux enlèvement containers en - 30 jours	Sup 80%	86%	91%	84%	55%	48%	98%	94%	60%	48%	65%	93%	65%
Taux déchargement & restitution en - 4 jours	Sup 75%	76%	75%	66%	64%	41%	93%	100%	71%	64%	65%	83%	40%
Nombre rupture en produits stratégiques	Inf à 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taux frais de retard des enlèvements	Inf 8%	5%	9%	5%	12%	18	38%	1%	13%	12%	23%	4%	7,9%
Taux d'intégration des achats locaux	Sup 20%	21%	22%	28%	16%	18	40%	33%	31%	22%	25%	26%	23%


Commentaire :

Les causes sont : 1- Lenteur des administrations publiques (Obtention et Prorogation Dérogations Sanitaire, Obtention franchise de droits de douanes), 2- Franchise des compagnies maritimes de 10 jours à 15 jours. 3- Grève des services du contrôle qualité au port. 4- Rectification document.

Réactivité

Date :

Responsable :

	TABLEAU DE BORD DU PROCESSUS ACHAT	P04/08/V2
---	---	-----------

Année : 2020

Indicateur Qualité	Objectif	Résultat de la mesure											
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Taux enlèvement containers en – 30 jours	Sup 80%	43,00%	53,00%	50,00%	51,00%	84,00%	70,52%	81,07%	35,95%	64,58%	54,88%	62,00%	96,44%
Nombre rupture en produits stratégiques	Inf à 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taux frais de retard des enlèvements	Inf 8%	15,00%	26,00%	10,00%	15,00%	21,00%	5,74%	23,15%	18,71%	22,97%	31,70%	10,27%	7,87%
Taux d'intégration des achats locaux	Sup 20%	24,00%	28,00%	21,00%	42,00%	34,00%	25,56%	18,70%	18,83%	18,01%	31,82%	38,08%	33,80%

Recu de fr.

Commentaire :

Les causes sont : 1- Lenteur des administrations publiques (Obtention et Prorogation Dérogations Sanitaire, Obtention franchise de douanes) suite à la crise sanitaire. 2- Franchise des compagnies maritimes de 10 jours à 15 jours. 3- Lenteur d'envoi de documents (Beaucoup de rectification document) suite au COVID 19.

Date : _____ Responsable : _____

Bibliographie

Bibliographie

1. **yves pimor, michel fendre.** *logistique, production, distribution, soutien.* paris : dunod, 1998,2005,2008.
2. **yves.** *logistique,distribution,soutien.* s.l. : dunod, 2003.
3. **N3, revue francaise de gestion industrielle-vol21.**
4. **[http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique.](http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique)**
5. **[https://www.faq-logistique.com/logistique.htm.](https://www.faq-logistique.com/logistique.htm)**
6. **AFNOR : Créée en 1926, est une association régie par la loi de 1901, composée de près de 2 500 entreprises adhérentes. Sa mission est d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes et de promouvoir leur application.**
7. **yves pimor, michel fendre.** *logistique,production,distribution,soutien.* paris : dunod, 2008.
8. **D.tixier, H.mathe et J.colin.** 1983.
9. **MOUACI et REMACI, Optimisation des couts de transport cas SOVAC-BOUIRA, Mémoire Master : logistique et distribution, université de Bejaia. 2016.**
10. **norigeon, philippe.** *logistique et e-business.*
11. **yves, (p)et michel(f).** *logistique ,production,distrbution, soutien .* paris : dunod, 2008.
12. **LEA, loic maling cours.** 2005/2006.
13. **pierre, medan.** *GRATACAP.*

Bibliographie

- (s.d.).
- (Munyanza, (. (2010). *Analyse de l'optimisation des flux logistiques comme facteur de maitrise de gestion.* kigali.
- Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2. (s.d.).
- FRANCOIS M.J, «. p. (s.d.).
- [http://www.logistiqueconseil.org/articles/contrôle.audit/KPI-tableau-ord-logistiquehtm.](http://www.logistiqueconseil.org/articles/contrôle.audit/KPI-tableau-ord-logistiquehtm) (s.d.).
- [https://courslogistiqueenicarthage.files.wordpress.com/2015/09/chapitre-1-logistique-de-distribution.pdf.](https://courslogistiqueenicarthage.files.wordpress.com/2015/09/chapitre-1-logistique-de-distribution.pdf) (s.d.).
- KenitraFSJES, N. B. (s.d.).
- Lamia BERRAH, (. d. (s.d.).
- LEDRUC.M « capitales compétences dans l'entreprise » édition ESF, P. 2. (s.d.).
- Lemoigne(R). (2013). *Supply chain management .* paris: dunod.
- LEROY, (. :. (s.d.).

Bibliographie

MariemTrojet. Planification d'une chaîne logistique : approche par satisfaction de contraintes dynamiques. Automatique. INSA de Toulouse, 2. F. (s.d.).

MARK CRISTOPHER. (1998). *"strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain*. london: HALL.

YEVES PIMOR. (2005). *Logistique, « production, distribution, soutien* . paris: dunod.

yves(p), m. (s.d.). *logistique*,. dunod.

ziedbabai, m. (2005). *politique de pilotage de flux dans les chaines logistique:impact de l utilisation des previsionssur la gestion des stocks*. paris.

Résumé

La logistique occupe une place importante au sein de l'entreprise, car elle assure l'écoulement des produits à partir des fournisseurs de matières premières jusqu'au Client final en passant par l'entreprise, responsable de la gestion de la chaîne logistique, dans les délais requis et à moindre coût. La satisfaction de ce dernier dépend d'une bonne synchronisation des activités logistiques.

La préférence des clients font de la logistique une fonction stratégique sans frontières, Cela permet aux entreprises d'améliorer les produits pour répondre à la demande des consommateurs. La maîtrise du processus est assurée par de multiples acteurs intervenant dans la chaîne logistique Une meilleure coordination entre, la performance de l'entreprise et ses permanents partis, et la création de valeur.

Actuellement, les performances de l'entreprise ne dépendent plus uniquement de l'entreprise elle-même, mais de son aptitude à réaliser une amélioration globale, à partir des fournisseurs en passant par le processus de réalisation du produit jusqu'au client final. C'est ce qu'on appelle la chaîne logistique. Une maîtrise efficace de cette dernière permet à l'entreprise non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'avoir un avantage dans le service fourni à ces clients et un avantage sur le marché et avoir une position concurrentielle importante.

Aujourd'hui, la logistique est devenue la fonction de base des activités économiques, et constitue une nouvelle forme d'activités industrielles et de services. Devenir un élément différenciant en servant et en proposant une offre d'activités de plus en plus large. Il est indissociable du système de production et de consommation, car il est étroitement lié à toutes les fonctions de l'entreprise, ces dernières ne se limitant pas au transport, à l'organisation des matières premières et des marchandises, mais aussi à un ensemble de techniques de gestion pour contrôler les flux de matières premières et produits depuis la source d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

La logistique est non seulement pour le but de garantir la qualité, la fiabilité, la réactivité et la flexibilité mais aussi elle est pour l'objet de la structure des réseaux d'approvisionnement, production, distribution, et des systèmes d'informations, et de relations avec des prestataires de l'entreprises.