

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et
De la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira – Bejaia-
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion.



En vue de l'obtention du diplôme de MASTER
En Sciences Commerciales
Option : Logistique & Distribution

Thème :

**"Essai d'évolution de l'impact de la fonction logistique sur la
performance de l'entreprise"
Cas de : SARL Laiterie SOUMMAM.**

Présenté par :

➤ M. AZIZI Ouissam.

Encadré par :

M. CHANOUNE Nedjet

Membres de jury :

Année universitaire : 2021/20202

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	01
Liste des figures	02
Introduction Général	03
Chapitre I : Généralité sur la logistique	06
Section 1 : Les concepts clé de la logistique	06
Section 2 : Gestion de la chaine logistique	16
Chapitre II : Le cadre théorique de la performance logistique.....	35
Section 1 : Fondements généraux de la performance.....	35
Section 2 : Les indicateurs de la performance logistique.....	42
Chapitre III : évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam....	49
Section 1 : Présentation de l'entreprise SARL SOUMMAM.....	49
Section 2 : l'évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance de l'entreprise SOUMMAM.....	57
Conclusion général.....	71
Bibliographique	73
Table de matière.....	76
Annexe	82
Résumé.....	91

Remerciements

Nous remercions le bon DIEU pour avoir donné la force et la volonté de dépasser tous les obstacles et finaliser ce travail.

Nos vifs remerciements vont à notre promotrice Madame CHANOUNE Nadjat .pour son aide précieux, et sa disponibilité, nous leur exprimons notre profounder gratitude d'avoir dirigé ce travail et mis à notre disponibilité la documentation nécessaire.

Nous remercions également notre responsable de stage Haddad Zahir , responsable de Direction Logistique Boudjemai Sofiane au sein de l'entreprise pour sa disponibilité de répondre à nos questions.

Nous remercions les membres de jury pour nous avoir fait l'honneur d'évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier tous ceux qui liront ce modeste.

AZIZI OUISSAM

Dédicace

Mon père Abdelkader, qui peut trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans ma vie.

A ma douce maman Oummasaad, pour tout sa amour, sa tendresse et son affection sans limites,

A ma très chère Marie Rafik, pour tout ce qu'il à fait pour moi et qui je dois tout.

A mes chers Frères et sœurs Samir et sa femme souraya , Mourad, ouahab et mes sœurs Malika et son marié Khalil, et Oualida et son marié Abbas , Souad ,Sabrina ,Sarah ,Nassima et mon petit prince Lounis , qui m'ont cesse d'être pour moi un exemple de générosité.

A mes chère amie Ilham, Katia ,khelfia, Sabrina et mes chers collègues du laiterie Soummam fateh, djemal,salah,sofiane... ,pour tous le bons moments et ce qu'on a vécu ensemble.

Ouissam

Liste d'abréviation

SCM : Supply Chain Management.

SC : Supply Chain.

CL : Chaîne Logistique.

AMA : American Marketing Association.

NCPDM : National Council of Physical Distribution.

CSMP : Council Of Supply Management Professional.

FMN : Firmes Multinationales.

PDM : Pièces Défectueuses par Million.

PL : performance logistique.

ROI : Return On Investment.

ROE : Return On Equity.

EVA : Economic Value Added.

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

IP : Indicateur Performance.

ICP : Indicateur Clé de la Performance

KPI : Key performance Indicator.

UP : Unité Produit.

UHT : Upérisation à Haute Température.

DMG : Direction de Moyens Généraux.

PF : Produit Fini.

CT : Coût de transport.

SARL : Société à responsabilité Limitée.

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

NCNL : Nombre de commande non livrées.

TCNL : Taux de commande non livrées.

ECT : évaluation cout de transport

CT : cout de transport

Liste des tableaux

Tableaux N°01	Définition de la gestion chaine logistique
Tableaux N° 02	Les enjeux de la chaine logistique sur la compétition des entreprises et sur le développement territorial.
Tableaux N° 03	Les objectifs stratégiques et logistiques.
Tableaux N°04	Représentation des gammes de produits de Soummam dans des différentes usines.
Tableaux N° 05	les moyens matériels et immatériels de Laiterie Soummam.
Tableaux N°06	Règle de calcule des coûts de transport.
Tableaux N°07	Evaluation de coût de transport.
Tableaux N° 08	Représente les réclamations des clients de l'année 2020
Tableaux N°09	Les commandes non livrées.
Tableaux N°10	L'analyse SWOT de la section logistique.
Tableaux N°11	Axe 1 les points de vue généraux logistique SOUMMAM.
Tableaux N°12	Axe 2 l'évaluation de la logistique de SOUMMAM.

Liste des figures

Figure N°01	Les différents types de logistique.
Figure N° 02	Les flux d'une chaîne logistique.
Figure N° 03	La chaîne logistique globale.
Figure N°04	La chaîne logistique interne.
Figure N°05	L'entreprise étendue.
Figure N° 06	L'entreprise virtuelle.
Figure N° 07	Les critères de base de l'évaluation performance.
Figure N° 08	L'indicateur de performance logistique dans l'entreprise.
Figure N° 09	Localisation d'entreprise Soummam d'après google maps.
Figure N°10	Organigramme de section logistique.
Figure N°11	La distribution logistique dans l'entreprise.
Figure N°12	La planification de système de commande sein de SOUMMAM.
Figure N°13	l'évaluation de coût de transport Annuelle.

Introduction Général

INRODUCTION GÉNÉRAL

La logistique est aujourd'hui indispensable, elle consiste en un ensemble de méthodes, de fonctions et moyens mis en œuvre par une entreprise, visant à développer les domaines d'activités en amont à propos de l'achat et l'approvisionnement, en aval en ce qui concerne la gestion commerciale et la distribution des biens ou marchandises des clients.

La logistique est un ensemble d'opérations nécessaires aux flux d'échanges, depuis cette effectuées sur les lieux de conception, de préparation, de production des biens ou des services jusqu'à celle réalisées pour atteindre et satisfaire des lieux de consommation. La logistique est visée comme finalité l'obtention du produit souhaité à l'endroit adéquat dans le meilleur rapport qualité/prix et dans des délais optimaux fonction de la nature du produit transporté.¹

L'importance de l'activité logistique permet à gérer les flux physique, documentaires, d'informations et financiers afin d'effectuer une bonne performance logistique. Ensuite, cette performance nécessite à des indicateurs pour leurs capacités de faire évoluer en performance l'entreprise, pour mieux répondre aux attentes des clients, réduire les couts dans un délai proche.

A cet effet, la performance se mesure et s'évalue au niveau opérationnel, d'une part sur un plan qualitatif : par la satisfaction du client, la flexibilité, l'intégration des flux physiques et d'information et la gestion du risque financier, et d'autre part sur un plan quantitatif : par le délai de livraison et le temps de réponse client.

A partir de là, la performance logistique revient à étudier comment mesurer le rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés, dans la mesure où une logistique performante doit assurer normalement la satisfaction du client en consommant moins de ressources.²

¹ Marie Madeleine Damien : dictionnaire du transport et de la logistique DUNOD, 2^e édition.

² Lahcen OUBAOUZINE (2019) : « la contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise », Enseignant chercheur, université Hassan II ,Casablanca, Maroc , P184.

Si l'on admet que la performance de l'entreprise est d'essence économique, elle s'identifie à sa création de richesse, création nette (création moins destruction), car l'entreprise consomme des ressources (le temps des personnes, des capitaux, des matériaux de l'espace...) Pour produire des produits et des prestations. La création de richesse apparaît donc comme un solde, par nécessairement mesurable, entre une destruction et une production (matérielle ou immatérielle), entre la valeur C des ressources détruites (les "coûts" liées au fonctionnement de l'entreprise) et la valeur V des prestations obtenues. La performance met en regard, qu'il s'agisse d'une mesure quantitative ou d'une comparaison qualitative, qu'il s'agisse d'une différence (V-C) ou d'un ratio (V/C), Les coûts de l'activité et la valeur de ses outputs.³

Parler de la logistique, c'est donc s'intéresser aux missions de la logistique dans l'entreprise, dont la principale est de remettre à son client le bon produit, dans la bonne quantité au bon moment et au bon endroit.

Notre objectif de recherche est de répondre à la problématique suivante :

Comment la logistique contribue-elle à la performance commerciale de l'entreprise SOUMMAM?

A partir de cette problématique, il nous semble très judicieux de soulever les questions secondaires suivantes :

- Comment SOUMMAM organise-t-elle ses activités logistiques ?
- Quels sont les indicateurs pris en compte par SOUMMAM pour évaluer sa performance logistique ?

Dans le but d'apporter des réponses ci-dessous, nous jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

H1 : C'est grâce aux ressources humaines et matérielles que l'entreprise SOUMMAM est parvenue à réaliser ses objectifs fixés.

³ Chantal Bonne fois et Alain courtois : Indicateurs des performances, PRODUCTION ,2003.

H2 : L'entreprise SOUMMAM utilise plusieurs indicateurs pour évaluer sa performance logistique.

Pour pouvoir répondre aux différentes questions posées et vérifier ainsi nos hypothèses, nous avons adopté pour une démarche méthodologique reposant sur des recherches bibliographiques et documentaires, et nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise SOUMMAM, où nous avons fait appel à une étude qualitative, à travers un guide d'entretien avec quelques responsables. Ainsi, le présent travail est organisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera des fondements théoriques de la logistique.
- Quant au deuxième chapitre, il sera consacré à la performance logistique.
- A travers l'élaboration du troisième chapitre nous avons mis l'accent sur l'évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance de l'entreprise SOUMMAM.

Chapitre I :
Généralité sur la logistique.

Chapitre I : Généralité sur la logistique.**Section 01 : les concepts clés de la logistique.****Introduction**

La logistique à une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, elle est maitrisée les flux physiques permet de gérer efficacement les ressources dans le but de répondre aux besoins des clients.

Dans ce premier chapitre, nous tracerons les fondements théoriques concernant la logistique, pour se faire nous avons divisé notre travail en deux sous-sections la première on représente des généralités sur la logistique, la deuxième sous-section va être consacré à la notion la gestion de la chaine logistique (SCM).

1. Histoire de la logistique :

La logistique est issue du génie militaire, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes puis leur transport. Ceci explique que la logistique moderne soit née chez les transporteurs et chez les grossistes¹.

1.1. Origines militaires :

L'Université de Lille indique dans un document sans titre : « Logistique a comme racine grecque « LOGISTIKOS » signifiant avant tout administrer. L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : L'espace et le temps .la logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires.

Au IV^o siècle avant JC, Sun Tzu met en avant la nécessité de disposer de chariots d'approvisionnement de denrées alors qu'Alexandre le Grand (356-323 avant JC) avant de se lancer dans son périple en Asie, brula tous ses

¹[https://www.acharkaoui.com/la-logistique/histoirelogistique/\(consulté 02/03/2022\).](https://www.acharkaoui.com/la-logistique/histoirelogistique/(consulté 02/03/2022).)

chariots de denrées afin de rendre moins pesante la mobilité de ses troupes. De par cette réflexion, Alexandre le Grand avait pensé faire précéder le mouvement de ses armées par l'organisation du ravitaillement. Ainsi Jules César en créant la fonction « logista » chargeait un officier de s'occuper des mouvements des légions romaines pour organiser les campements de nuit et constituer les dépôts d'approvisionnements dans les villes soumises ».

1.2. Origines du génie militaire –Du XIIe au XVIIe siècle

Selon le Ministère de la défense, les origines du génie sont anciennes.

- ✓ « Des origines très lointaines : le Génie militaire est né du besoin des dirigeants d'assurer la survie de la collectivité : aménager les sites, construire pour se protéger ou attaquer. L'abri, la motte, le donjon de pierre, le château fort ou encore les enceintes des villes constituent les premières réalisations fortifiées. Ces œuvres modèlent le territoire national et les actions du Service du génie témoignent de sa capacité d'adaptation à chaque époque.
- ✓ L'origine du service d'infrastructure des armées partage les historiens : En 1445, sous le règne de Charles VII existe une organisation relative à l'inspection des fortifications ; sous Henri IV, Sully prend le titre de surintendant des fortifications.
- ✓ 1690 marque l'avènement de l'arme du Génie : avec la création du corps des « ingénieurs militaires » ou « ingénieurs du Roy » par la marque de Vauban, lui-même ingénieur, urbaniste, stratège et informateur. Le service du génie puise ainsi ses origines de l'étroite association entre la fortification et les ingénieurs.
- ✓ Rue de l'Indépendance Américaine, une installation historique : au XVIIIe siècle, lors de la guerre d'indépendance des Etats-Unis d'Amérique aux Etats-Unis, Washington demande de l'aide à la France. Louis XVI envoie alors ses ingénieurs de l'Ecole Royale de Mézières pour aider à l'organisation de l'armée américaine. Le Génie français prend une place si importante dans la conduite des opérations, que

Washington lui confie la création, l'organisation et le commandement du Génie américain. Le Génie français contribue à la mise en place de l'infrastructure du nouveau pays. L'actuel écusson du Génie américain comporte la devise des ingénieurs français « essayons ». Le traité d'indépendance a été préparé à Versailles dans l'Hôtel de la guerre. Ce bâtiment, achevé en 1760, a été l'une des premières cités administratives de l'histoire. Il abritait alors le ministère de la guerre et possédait une direction des fortifications. La direction centrale du génie est issue de ce service et occupe aujourd'hui encore les locaux de l'Hôtel de la guerre, situé 3, rue de l'Indépendance Américaine à Versailles. »

1.3. Au XVIIIème siècle

Toujours selon l'Université de Lille : « A partir du XVIII^e siècle, trois étapes principales sont considérées dans le monde de traitement de la logistique dans les armées modernes :

Le premier mode est associé aux armées principalement statistiques avec un approvisionnement issu des magasins. Le second mode correspond à la démarche napoléonienne cherchant essentiellement sur les pays envahis ou les pays de passage, les denrées nécessaires à l'approvisionnement des armées.

1.4. Au XIXème siècle

En 1806, l'Empereur Napoléon 1^{er} crée les premiers éléments militaires du personnel d'administration Selon le Ministère de la défense, dans sa revue Armée de terre « Il s'agit de compagnies d'ouvriers d'administration rattachées à la garde impériale, constituées de boulangers, bouchers et artisans. Destinées à assurer le ravitaillement en vivres des armées napoléoniennes puis royales, dotées de statuts et d'uniformes propres. Ces compagnies se sont illustrées au cours de toutes les campagnes napoléoniennes entre 1806 et 1815 (Espagne, Allemagne, Russie, Saxe, France et Belgique) et des expéditions ultérieures : Espagne 1823, Corée 1828, Algérie de 1839 et Italie 1849.

Par décret impérial du 14 août 1853, le bataillon d'ouvriers d'administration est supprimé ; il est remplacé par sept compagnies d'ouvriers d'administration ».

1.5. Apparition de la logistique moderne au XIX^{ème} et au XX^{ème} siècle

Encore, selon l'Université de Lille : « Enfin le troisième mode correspondant à celui apparu vers les années 1870 et s'appuyant sur une industrialisation des approvisionnements à partir des bases arrière de plus en plus lointaines. De nombreux facteurs viennent expliquer cette évolution : des facteurs technologiques comme l'apparition du chemin de fer. A partir de 1917, l'automobile et le poids lourd font apparaître une alternative beaucoup plus souple au chemin de fer et la traction motorisée se substitue rapidement à la traction hippomobile. Mais dès lors, le carburant devient la ressource sensible. Pour approvisionner les armées, la création d'un service, le service des Essences, fut nécessaire pour prendre en charge la logistique des carburants.

Au cours des siècles, si la perception de maîtriser correctement les flux a toujours été claire, la façon de l'aborder a été très variée. Dans chaque étape de son évolution, nous devons voir des réponses aux contraintes imposées par complexité de la gestion des flux et par les moyens de déplacement des années. Ainsi Vauban a utilisé le rôle vital de la logistique en affirmant que « l'art de la guerre c'est l'art de subsister ». C'est donc naturellement que la logistique a pris une place croissante dans la pensée militaire au cours de l'histoire. L'institution militaire a aussi constituée en premier corps de connaissance dans ce domaine de la gestion de flux. La pensée de la logistique civile s'est donc construite en parallèle à la pensée de la logistique militaire du fait de finalités différentes. Cependant les problèmes de base restent les mêmes. L'institution militaire a insufflé de façon périodique des avancées significatives en logistique qu'elle soit militaire ou civile. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les travaux structurant la recherche opérationnelle se sont

développés, permettant ainsi aux entreprises, dès la période de l'après-guerre, d'adopter un premier traitement de la logistique par voie quantitative ».

1.6. Extension de la fonction jusqu'à la production et la distribution : la Supply Chain

Pour favoriser la performance logistique, c'est-à-dire le respect du cahier des charges rédigé par les industriels ou les distributeurs, qui définit où et quand la marchandise doit être livrée, et dans quel état, les parties prenantes à la fonction ont étendu leurs domaines d'interventions en « amont » (gestion des flux matières, vers le lieu de stockage) et en « aval » (gestion des flux matières du lieu de stockage, vers le lieu de distribution).

Selon commentçamarche.net : « Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication. On appelle ainsi « chaîne logistique » l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement, gestion des stocks, transport, manutention... La chaîne logistique est entendue de manière globale c'est-à-dire notamment au sein de l'entreprise mais également au travers de l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants ».

Dans ce sens étendu et moderne, la chaîne logistique est aussi dénommée supply chain.

Apparition du caractère stratégique de la fonction.

- Garantir au producteur et au distributeur la qualité, c'est-à-dire la conformité du service logistique avec ce qui figure au cahier des charges, leur donne un avantage concurrentiel, opposable à leurs concurrents sur le marché. L'optimisation de la qualité du service permet par conséquent d'augmenter les ventes et/ou les parts de marché.
- Le faire à moindre coût permet d'améliorer la marge bénéficiaire de l'entreprise.

Y parvenir en garantissant l'intégrité des personnes, et de l'environnement, c'est-à-dire la sécurité et la sûreté permet à l'entreprise de rester présente sur le marché, d'une part en évitant les sanctions, d'autre part en communiquant sur des thèmes actuels, comme le « développement durable », les « produits et les services éthiques », le « respect de l'environnement ».

Au moins ces trois paramètres (qualité, productivité, sécurité) et dorénavant la sûreté, dépendants les uns des autres, pourraient expliquer l'importance dorénavant stratégique de la fonction logistique pour des nombreuses entreprises ; par conséquent des directeurs logistiques (ou des directeurs de la Supply Chain) sont appelés à siéger dans les comités de direction rapportent directement aux représentants des actionnaires des entreprises. Plus globalement, dans ce cas, c'est la pression de l'environnement qui a créé la fonction.

1.7. Spécialisation et apparition d'un métier spécifique :

La fonction logistique a pris une importance telle qu'elle a donné lieu à l'apparition d'un métier à part entière, et d'entreprises dont l'objet est justement et uniquement de réaliser les opérations qui appartiennent à la logistique, pour le compte de clients industriels ou distributeurs, dans le cadre d'un contrat de sous-traitance.

2. Définitions de la logistique :

Suite changements économiques et la modification de la vie quotidienne qu'affronte l'entreprise, plusieurs adaptations ont été suivit y compris la définition de la logistique qui à évoluer à travers le temps. Pour mieux comprendre la logistique, il est nécessaire de la définir. Plusieurs auteurs et chercheurs ont une vision assez commune mais évolutive au même temps de la logistique, pour cela nous allons présenter chronologiquement la définition de cette dernière² :

²<http://www.clicours.com/definitions-et-enjeux-de-la-logistique> (consulté 14/03/2022)

En 1984, selon l'American Marketing Association (AMA) la logistique est « le mouvement et manutention marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »³.

C'est l'une des premières définitions de la logistique.

On constate ici que :

- La logistique était limitée à la distribution physique
- La logistique ne concerne que la partie « aval ».

En 1963, la NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) donne une nouvelle définition de la logistique :

« Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires au mouvement efficient des produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication ». On peut constater ici que :

- Il y'a prise en compte partielle de la partie « amont »
- Approfondissement du spectre des activités (choix des emplacements des usines et des entrepôts)

En 1968, Magee : « technique de contrôle et de gestion des flux des matières et des produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation »

On voit ici qu'il y a une certaine amélioration :

- En prenant en considération toute la partie « amont »
- Introduction du concept de contrôle.

Heskett (1978), la logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés en réalisant un niveau de service donné au moindre coût ».

³ <https://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-logistique-a-travers-les-definitions/> (consulté 15/03/2022).

On remarque ici que la logistique devient :

- Un élément clé de la stratégie, dans les années 80
- Une approche stratégique et opérationnelle
- Une activité qui assure un niveau de service
- Une activité qui cherche l'optimisation.

La logistique aujourd'hui : la logistique CSMP (Council of Supply Chain Management Professional) le management logistique est cette partie du supply chain management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux ainsi que les services et les informations associées de leur point d'origine à leur point de consommation de manière à satisfaire les exigences des consommateurs »⁴.

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons dire que la logistique est la gestion efficace des flux physique et d'information d'une entreprise, de façon à satisfaire le client c'est-à-dire lui livrer le bon produit, au bon moment, à l'endroit voulu et au prix voulu.

3. Les différents types de la logistique :

La logistique c'est un secteur vaste qui se décompose en plusieurs types, à savoir⁵ :

3.1. La logistique d'approvisionnement : Elle permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous ensemble nécessaire à la production.

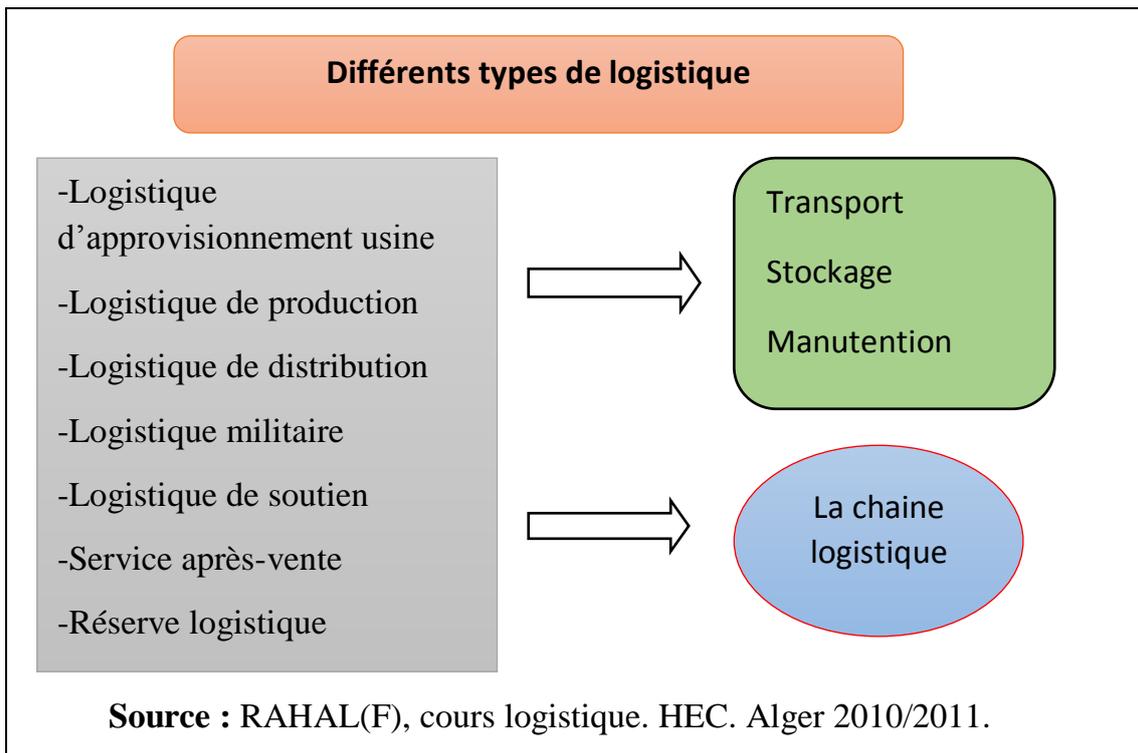
3.2. La logistique d'approvisionnement générale : Elle permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations des divers dont elles en ont besoin pour leur activités (fournitures de bureau par exemple).

⁴ SMAII (A) : stratégie logistique : fondements, méthode, application, édition DUNOD, 2ème Ed, Paris, 2001,

⁵ YVES, (P) et MICHEL (F) : la logistique : production, distribution, soutien, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P4

- 3.3. **La logistique de production :** Elle consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production.
- 3.4. **La logistique de distribution :** celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- 3.5. **La 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.
- 3.6. **La logistique de soutien :** Née chez les militaires, elle consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
4. **Service après-vente :** Elle est assez proche de la logistique de soutien avec une différence qui est exercée par celui qui a vendu le bien.
5. **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 N°01 : Les différents types de logistique.

4. Le rôle de la logistique :

La logistique peut avoir un impact considérable sur la poursuite d'un avantage compétitif⁶

Une bonne gestion logistique est pour l'entreprise une d'avantage compétitif au niveau du coût, mais aussi de valeur.

Au niveau de coût on a souvent pensé que la voie principale pour sa réduction était d'avoir de grands volumes de vente. Ce qui permettait d'obtenir des économies d'échelle et de profiter de l'effet de la courbe d'expérience. Il faut reconnaître que la logistique donne une multitude de possibilité pour augmenter l'efficacité et la productivité en contribuant à la réduction du coût.

Aujourd'hui, il n'y a pas que le prix qui différencie les produits d'une entreprise de ceux de ses concurrents : les consommateurs achètent les produits selon ce qu'ils pensent être leur aptitude à satisfaire certains besoins.

⁶ <http://www.logistiqueconseil.org/Aarticles/logistique/Role-logisticien.htm> (Consulté 26/03/2022)

Cela signifie que les entreprises doivent développer une stratégie basée sur la valeur ajoutée, ce qui demande une analyse et une segmentation du marché car les différents consommateurs ont diverses demandes à satisfaire.

On remarque que le marché est devenu de plus en plus sensible aux services offerts. Cette évolution a posé des défis à la fonction logistique car, suite à la forte convergence des produits, une différenciation basée uniquement sur la technologie utilisée n'est plus suffisante.

On peut penser à la logistique comme le lien entre le marché et les fonctions de l'entreprise, de la gestion des matières premières jusqu'à la livraison finale.

Section 2 : Gestion de la chaîne logistique

De nos jours, les entreprises doivent s'adapter à la dynamique du marché pour survivre dans un environnement très concurrentiel et très compétitif. Les clients sont beaucoup plus exigeants en raison de la variété des choix qui s'offrent à eux.

La satisfaction des clients est de plus en plus difficile à réaliser. Ajoutons à cela les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont révolutionné la manière avec laquelle doivent être gérées les entreprises. Cette nouvelle situation a créé de nouveaux défis, le défi de s'adapter à la globalisation et d'en tirer des bénéfices.

Pour relever le défi la supply chain est sans doute l'un des éléments le plus important de ces dernières années.

1. Supply chain Management :

1.1. Définition de la SCM : le terme de la supply chain management est apparu en 1958 pour la première fois lorsque Jay Wright Forrester avait proposé une analyse de la distribution et une réflexion sur la nécessaire intégration des entreprises au sein d'une chaîne logistique.

On lui doit aussi d'intéressants développements sur ce que l'on appelle aujourd'hui en logistique « Bullwhip effet⁷ » en français ou « effet Forrester »⁸.

Vingt-quatre années plus, 1982, une nouvelle apparition du terme de (SCM) et la première dans la littérature, dans un article publié par Oliver et Webber : « supply-chain management : Logistics Catches Up With Strategy ».⁹

Beaucoup d'auteur soulignent la difficulté de définir le SCM. Voici quelque définition, issues notamment de Croom et al(2000)¹⁰ :

Tableau 01 : Définition de la gestion de la chaîne logistique.

Jones et Riley 1985	La gestion de la chaîne logistique est une approche intégrative pour s'accorder sur la planification et le contrôle du flux physique depuis les fournisseurs jusqu'à l'utilisateur final.
Berry et al 1994	La gestion de la chaîne logistique vise à construire une confiance, à échanger des informations sur les besoins du marché, à développer de nouveaux produits et à réduire la base de fournisseurs d'une entreprise afin de libérer des ressources de gestion pour le développement de relations significatives sur le long terme.
Thomas Griffin 1996	La gestion de la chaîne logistique est la gestion des flux des marchandises et d'informations à la fois dans et entre les sites tels que les points de vente, les centres de distribution et les usines de production et d'assemblage.

⁷ Bullwhip : « coup de fouet » est une propagation de la variation de la demande tirée en aval par la demande des clients vers l'amont de la supply chain, vers les fournisseurs à l'autre extrémité. GRATACAP Anne, MEDAN Pierre : « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, P25

⁸ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre : « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, P25

⁹ LEMOIGNE Rémy, « Supply Chain management », DUNOD, Paris, 2013, P9.

¹⁰ Julien (F) : Planification des chaînes logistiques : Modélisation système décisionnel et performance, thèse de doctorat en productique, école doctorale des sciences et de l'ingénieur, Bordeaux 1, 2007, p31.

Tan et al 1998	La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini (et aussi de son éventuel recyclage). La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs. C'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise, rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficacité.
Simchi-Levi et al 2000	La gestion d'une chaîne logistique (ou Supply Chain Management) est un ensemble d'approches utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée à la bonne quantité au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client.
Geunes Chang 2001	La gestion d'une chaîne logistique est la coordination et l'intégration des activités de la chaîne logistique avec l'objectif d'atteindre un avantage compétitif viable. La gestion de la chaîne logistique comprend donc un large panel de problématiques stratégiques, financières et opérationnelles.
Rota-Franz et al 2001	Faire du « supply chain management » signifie que l'on cherche à intégrer l'ensemble des moyens internes et externes pour répondre à la demande des clients. L'objectif est d'optimiser de manière simultanée et non plus séquentielle l'ensemble des processus logistiques.

Dominguez et Lashkari 2004	L'intérêt du Supply Chain Management (SCM) est de faciliter les ventes en positionnant correctement les produits en bonne quantité, au bon endroit, et au moment où il y en a besoin et enfin à un coût le plus petit possible. Le principal objectif du SCM est d'allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et d'information, en présence d'objectifs conflictuels, dans le but d'atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix.
-----------------------------------	--

Source : Julien (F), « Planification des chaînes logistiques », bordeaux 1, 2007, P31.

1.2. Les flux de la chaîne logistique :

La supply chain est caractérisée par l'ensemble des flux qui la composent en trois flux ¹¹ :

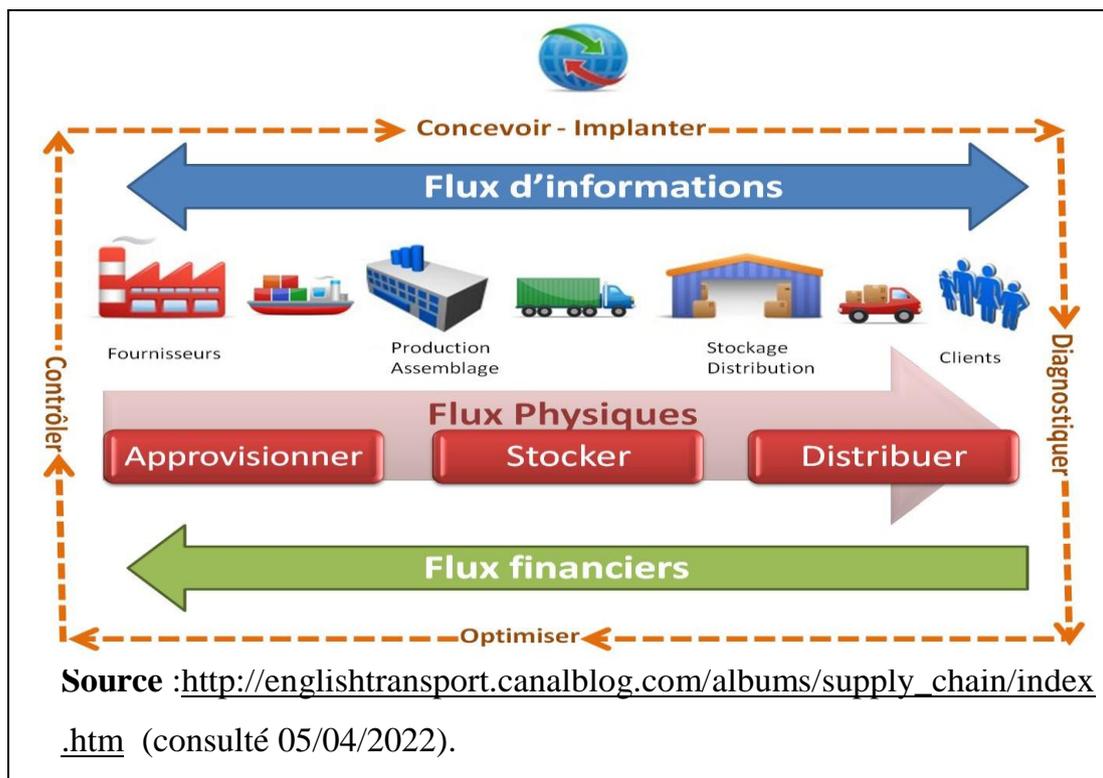
- **Flux d'information** : représente l'ensemble des transferts ou échanges des données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, ... Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

¹¹ Julien (F) : Planification des chaînes logistiques : Modélisation système décisionnel et performance, thèse de doctorat en productique, école doctorale des sciences et de l'ingénieur, bordeaux 1, 2007, P34 et P35.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès de TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

- **Flux administratif** : on les appelle aussi flux financiers, est concerné toute la gestion pécuniaire des entreprises : vente des produits, achats de composants ou de matière premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la localisation d'entrepôts... et bien sûr du salaire des employés. Les flux financiers est généralement géré de façon centralisée dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.
- **Flux physique** : est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'au produit fini en passant par les divers stades de produit semi-fini. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transport pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire transposition entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

-Figure N°02 : Les flux d'une chaîne logistique.



2. les Niveau de décisions de la chaîne logistique :

Les problématiques traitées dans la gestion des chaînes logistiques concernent généralement trois niveaux de décisions : le niveau stratégique, le niveau tactique et le niveau opérationnel.¹²

2.1. le niveau stratégique :

Appelé aussi Stratégic Management par regroupe toutes les décisions qui portent sur le long terme pouvant aller de six mois à plusieurs années.

Dans ce niveau, il s'agit de déterminer les orientations stratégiques que va adopter la chaîne logistique sur plusieurs années. Ces orientations peuvent être sujettes à des révisions pour réagir face aux changements des tendances et aux aléas du marché.

Selon Pirard (2005), les problématiques stratégiques de la gestion des chaînes logistique peuvent être classifiées en 3 catégories :

¹² KALLEL Omar ; « l'impact des relations contractuelles entre donneurs d'ordres et sous-traitants sur la performance d'une chaîne logistique équitable », thèse doctorat en informatique et génie industriel, université de Toulouse, TUNIS, 2012, P19.

- Le (re) configuration des chaînes logistiques : est met l'accent sur la structure de la chaîne logistique dans le but d'atteindre des avantages concurrentiels.
- Les types de relation entre donneurs d'ordre et fournisseurs ; est déterminer les modalités à adopter entre partenaires d'une même chaîne logistique

Le positionnement du point de découplage : ce catégorie découplage en deux parties ; une partie orientée vers le client et une partie basée sur la planification, pour un objectif de déplacer le stock au plus près du client afin de diminuer le risque de ruptures ou de détention de stocks.

2.2. Le niveau tactique :

Le niveau tactique regroupe toutes les décisions pouvant aller d'une ou deux semaines à quelques mois. Dans ce niveau, il s'agit de prendre les décisions à moyen terme qui vont avec les orientations stratégiques de la chaîne logistique. Ce type de décisions s'intéresse à la gestion flux entre les différentes entités de la chaîne.

Rota donne quelques exemples des problèmes qui peuvent se rattacher à la gestion de la chaîne logistique sur le moyen terme :

- La coordination entre deux installations liées par des relations client/fournisseur.
- La coordination entre le niveau de stock et la fonction de distribution.
- L'importance du flux d'information et les transformations qu'il subit le long de la chaîne.

2.3. Le niveau opérationnel :

Le niveau opérationnel concerne les décisions à court terme de l'entreprise. Ce sont des décisions prises dans le quotidien afin d'affurer la bonne mise en place des décisions tactiques. Ce type de décisions est généralement pris par les chefs d'équipes dans le but de gérer les opérations quotidiennes d'une usine ou d'un

centre de distribution de la meilleure manière pour réagir face aux aléas et pour bien répondre aux exigences des commandes.

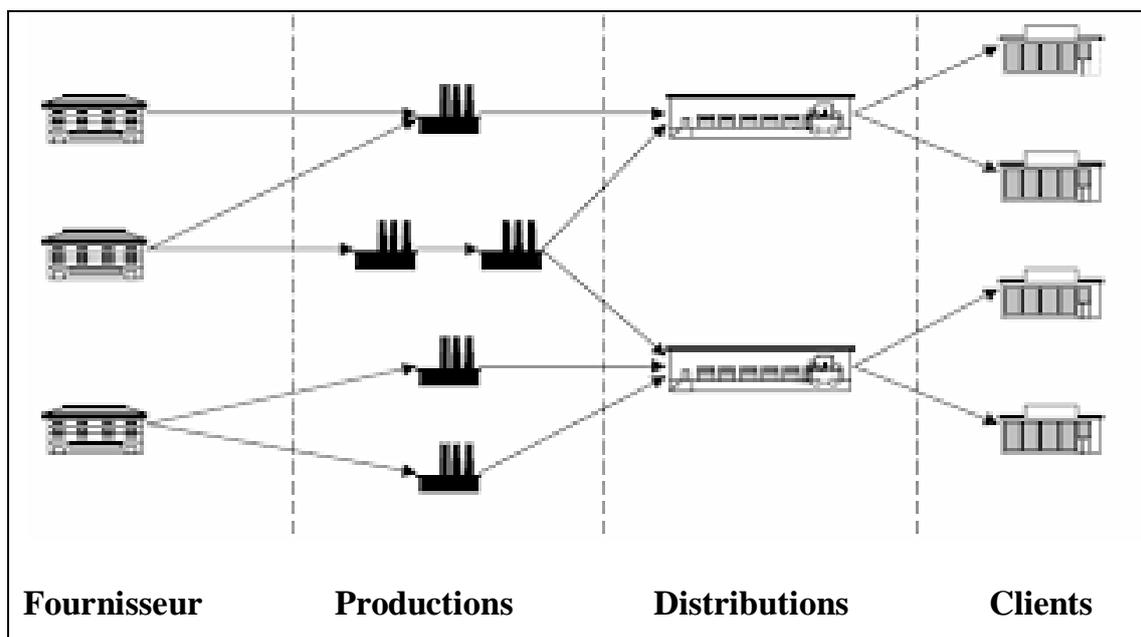
3. Les Types de chaîne logistique :

Les typologies des chaînes logistiques diffèrent selon les propriétés des acteurs qui y interviennent ¹³ :

- Chaîne logistique globale :

Si les entreprises qui composent une même chaîne logistique ont des sites dans plusieurs pays, on parle alors de chaîne logistique globale. Dans ce cas, les aspects relatifs à l'importation et à l'exportation comme le taux de change, les taxes douanières, les assurances, et les législations doivent être pris en compte. La figure suivante montre un exemple d'une chaîne logistique typique.

- **Figure 03** : la chaîne logistique globale.



Source : <https://www.researchgate.net/figure/chaine-logistique-globale> (consulté 10/04/2022).

¹³ Omara (A) et Zellof (M) : ordonnancements coopératifs pour les chaînes logistiques, mémoire pour obtenu du master en informatique, université M'sila P5.

- Chaîne logistique interne :

Si les partenaires appartiennent tous à la même entité juridique (même si l'entreprise est multi sites) alors on parle de chaîne logistique interne.

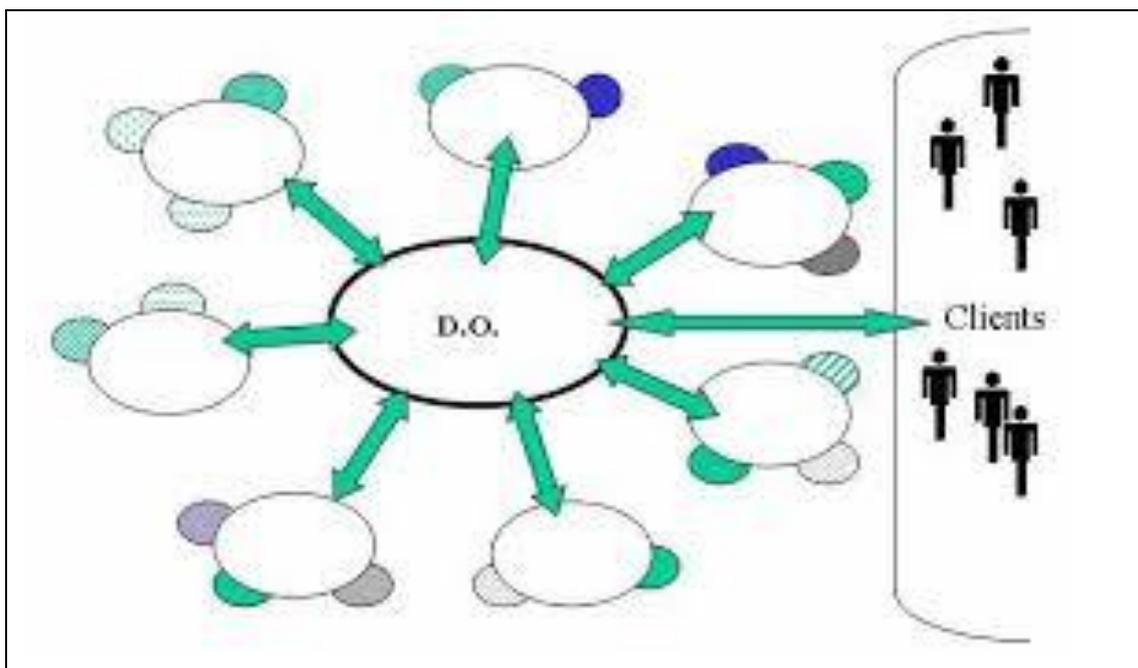
-Figure 04 : la chaîne logistique interne.



Source : <https://www.semanticscholar.org/paper/Ordonnancements-coopératifs-pour-les-chaînes-Mouloua> (consulté 10/04/2022).

- Chaîne logistique étendue :

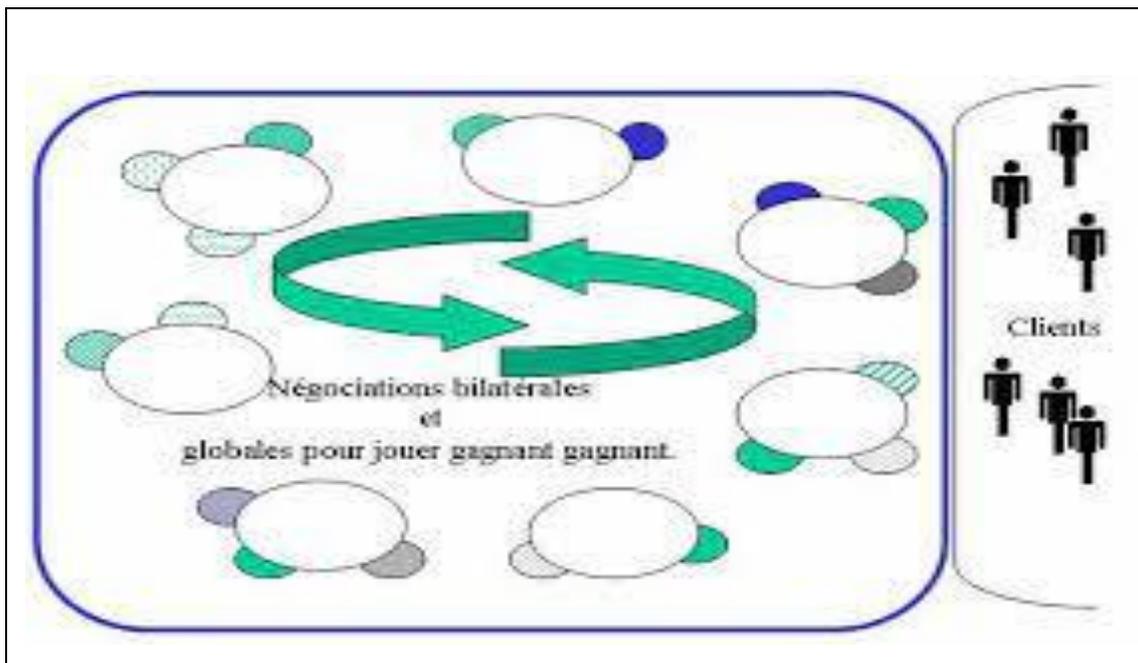
Si plusieurs entreprises collaborent au sein de la chaîne logistique, mais l'une d'entre elle joue un rôle dominant et central, on parle alors d'une entreprise étendue. Browne et al , on défini l'entreprise étendue comme étant une organisation ou une forme d'entreprise représentée en tout ou en partie par les clients, les fournisseurs et les sous traitants engagés d'une façon collaborative pour la conception, le développement, la production et la livraison de produits pour les utilisateurs finaux. La figure suivante montre un schéma d'une entreprise étendue.

-Figure 05 : entreprise étendue.

Source: [https://www.semanticscholar.org/paper/Ordonnements-coopératifs-pour-les-chaînes-Mouloua.\(consulté 10/04/2022\).](https://www.semanticscholar.org/paper/Ordonnements-coopératifs-pour-les-chaînes-Mouloua.(consulté%2010/04/2022).)

- Chaîne logistique virtuelle :

Dans le cas où plusieurs entreprises collaborent au sein de la chaîne logistique, mais où le pilotage est décentralisé ou est au minimum semi décentralisé avec des 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. L'entreprise virtuelle cherche à exploiter des opportunités volatiles, à de nouveaux marchés et à partager les coûts et les risques, ceci sans superstructure organisationnelle importante, en recourant aux nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication. Le concept d'entreprise virtuelle peut être résumé comme le regroupement d'entreprises dans le sens d'alliances stratégique ou opportunistes. La figure suivante montre un schéma d'une entreprise virtuelle à niveaux.

-Figure 06 : entreprise virtuelle.

Source : <https://www.researchgate.net/figure/entreprise-virtuelle-Source-Portmann-2006> (consulté 11/04/2022)

4. Les fonctions de Supply Chain :

Ces fonctions sont : l'achat et approvisionnement, la production, le stockage, la distribution, le transport et les ventes.

a. Achat et approvisionnement :

Pour beaucoup d'entreprises, amélioration de la compétition joue dans le domaine des achats. Car en termes de préservation et d'amélioration des marges, la fonction d'achat est très importante pour la plupart des entreprises.

Cette fonction, en pleine mutation, est en effet devenue stratégique dans la plupart des secteurs industriels ou de services. L'environnement économique s'avère être de plus en plus fluctuant et imprévisible, les entreprises recherchent des fournisseurs qui peuvent s'adapter rapidement aux modifications des besoins d'approvisionnement et qui garantissent la maîtrise parfaite de la qualité achetée. Mais il faut absolument ne pas confondre entre la fonction achat et approvisionnement.

Le rôle de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires qui lui sont demandée.¹⁴ La fonction achat est « responsable d'acquérir des produits ; services et prestations demandée par les clients interne, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de services ; tout en mettant les divers risques encourus et moyens termes ». ¹⁵ Donc la fonction de l'achat se limite à la contractualisation et aux tâches de l'acheteur qui consistent à identifier les fournisseurs, préparer les contrats, se charger des appels d'offres, négocier avec les fournisseurs, etc. c'est après que vient la fonction d'approvisionnement.

Celle-ci est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à court terme »¹⁶. Donc cette fonction d'approvisionnement induit les notions de commande, les bons de commande, le transport, réception de marchandise.

b. La production :

La fonction de la production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit d'utiliser des ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetés en produits finis ou services. Sans production, de bien ou de service, l'entreprise n'existe pas.

Parmi les évolutions qu'a connues la production c'est son intégration au sein des supply chain et sa mise sous son contrôle. Avec l'avènement des firmes multinationales (FMN), ce rôle de tour de contrôle de la supply chain s'exerce non seulement au niveau national mais au niveau continental voir mondial.

Parmi les rôles de cette tour de contrôle est d'assurer le pilotage au sens de leur planification directrice des unités industrielles en sélectionnant le site le mieux placé pour assurer un coût de production bas, à travers des coûts

¹⁴ André MARCHAL : Logistique ; Supply Chain management, Edition ellipse, paris, 2006, P145.

¹⁵ BAGLIN MARCHAL (G) et autre ; management industriel et logistique, 4eme Edition, paris.

¹⁶ BAGLIN MARCHAL (G) et autre ; paris, P188.

d'approvisionnement de matière première et des coûts d'acheminement des produits finis compétitifs.

b. Le stockage :

Les entreprises, comme beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stocks importants ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs¹⁷.

Les stocks existent les différents acteurs de la chaîne : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Mais avoir des stocks engendre des coûts et des risques, tels que les produits périssables, les produits qui peuvent perdre leur valeur sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, coûts de stockage.etc. Cependant une meilleure gestion de ces stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique. Les stocks permettent de répondre aux demandes des clients et les utilisateurs et satisfaire leurs exigences dans meilleures conditions économiques.

b. La distribution :

Parmi les objectifs de la SC est le faire parvenir une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où le client final existe. La distribution est donc, au cœur de concept de qualité des services au client, en ce qui concerne le respect des délais de livraison, la qualité de produit demandé, etc.

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs, elle peut être défini comme « l'ensemble des opérations qui permettent

¹⁷ Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stock ; édition DOUNOD,4eme Edition ,paris,1990,P16.

d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou l'utilisateur ».

Aussi, la distribution englobe un ensemble de fonction, d'acteur, de circuits et de canaux. Grâce aux évolutions connu dans le domaine commercial, de nouvelle stratégie et technique de distribution apparaissent, ce qui fait jouer à la distribution un rôle décisif pour la compétitivité de l'entreprise. Il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle visée.

b. Le transport :

Le transport est un maillon indispensable dans la chaîne logistique, car il intervient tout au long de la chaîne depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution : le transport des matières premières du fournisseur, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients finaux. Il est aussi un élément majeur dans la qualité du service, en ce qui concerne les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée et comme un facteur affectant la satisfaction de la clientèle.

Le transport mérite une attention particulière, lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, routier, ou aérien), où l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coûts.

b. La vente :

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique. De ce fait, son efficacité dépende des performances des autres fonctions en amont. Si ces dernières ont été bien optimisées, pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente sera, en principe, facilitée, puisqu'il pourra offrir des prix plus compétitifs ; dans le cas contraire, les marges seront très étroites et les bénéfices moins importants, voire même engendrer des pertes.¹⁸

¹⁸ MOULOUA Zerouk ; ordonnancement coopération pour les chaîne logistique, doctorat ; institut national polytechnique de lorraine, France 2007, P14.

3. Les enjeux de la chaîne logistique :

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts) ou différenciation, nous sommes entrés dans l'ère du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être « bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service¹⁹ :

6.1. Les prix /les coûts

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

6.1. La qualité des produits

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

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

6.1. Le délai

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

¹⁹ BAKHOUCHE (B), DJINNI (R), la logistique à l'international pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale, université de Bejaia, 2015.

contact avec le service achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

3.6. La flexibilité :

La flexibilité, ou la capacité à réagir à des variations de la demande, sous présente sous deux respects : volume ou mix- produits.

Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Par exemple à un contrat de 10000 pièces par semaine, correspondront des livraisons moyennes journalières de 2000 pièces, selon le souhait du client. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné(ou une séquence de produits différents), pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article(ou à une autre séquence).

3.7. Le niveau de service :

Nous entendons par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraison, ou plutôt choisir le nombre de ligne de commande, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire.

Aux critères traditionnels, prix, qualité, délai, flexibilité et niveau de service, sont venus s'adjoindre plus récemment les risques et le potentiel de progrès.

6.1. Les risques :

À l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le fonctionnement en juste à temps de bon nombre d'entreprise na fait qu'accroître cette peur de l'alea. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour

l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection de l'audit de ses fournisseurs.

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

6.7. Potentiel de progrès :

Le potentiel reprend les éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologique, communication dans l'entreprise, existence de groupes de travail, etc.

Après avoir optimisé leurs différentes fonctions séparément (production puis distribution et plus récemment achats), les entreprises ont pris conscience que l'amélioration de leurs performances passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leurs processus. Le concept de logistique puis plus récemment de Supply Chain a permis d'atteindre cet objectif.

La logistique permet d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles et commerciales mais également territoriale.

Tableau N°02 : Tableau représente les enjeux de la chaîne logistique sur la compétitivité des entreprises et sur le développement territorial.

Outil de compétitivité des entreprises	Outil de développement territorial
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la productivité dans un univers fortement concurrentiel. • Améliorer et accélérer le service. • Limiter les couts et les délais de production. • Répondre aux exigences de flexibilité, de fiabilité et de rapidité. • Optimiser les processus et les trajets. • Accentuer la collaboration entre les partenaires de la chaine. • Mutualiser les organisations. • Innover dans la gestion de la chaine logistique pour en retirer un avantage concurrentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer et retenir les entreprises et les prestataires logistiques. • Réaliser des économies d'échelle grâce à concentration d'activités. • Contribuer à la création d'emplois dans une région. • Mieux intégrer les opérations logistiques en milieu urbain. • Desservir un bassin adjacent de consommateurs. • Optimiser les flux de marchandises pour réduire les délais et la congestion. • Offrir des possibilités d'intermodalité (ferroviaire, fluvial).

Source : BAKHOUCHE (B), DJINNI (R) la logistique à l'international, université de Bejaia, 2015, P23.

Conclusion

Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que la logistique représente un levier fondamental pour optimiser et améliorer les performances des entreprises pouvant leur procurer in fine un avantage concurrentiel.

Pour l'entreprise d'envergure utilisant de nombreux sous-traitants, c'est l'unique moyen de servir les clients selon les exigences de prix, de délai et de qualité. Si une entreprise se lance dans un projet SCM c'est qu'elle souhaite améliorer les flux et les délais tout assurant une maîtrise rigoureuse des coûts. Le SCM a pour objectif d'évaluer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités de chaque maillon de la chaîne logistique et de fabrication, afin de mieux les synchroniser et servir les clients dans les meilleures conditions possible.

Chapitre II :
Evaluation de l'impact de la
fonction logistique sur la
performance de l'entreprise.

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

Chapitre II : Le cadre théorique de la performance logistique.

Introduction :

Le développement des entreprises dépend en grande partie de la réactivité, de la flexibilité et d'adaptation de leurs organisations.

Les entreprises les plus compétitives consacrent des investissements importants en temps et en capital pour faire évoluer les compétences de leur personnel dans une activité de production et de commercialisation dans le but de la satisfaction du client final.

Le concept de performance logistique fait aujourd'hui réellement partie du paysage académique et industriel. L'idée d'évaluer la performance globale de la fonction logistique, des processus et des activités de façon transversale et non plus sur un mode cloisonné et sur la base d'objectifs locaux a fait son chemin.

Section 1 : Fondements généraux de la performance

1. Notion de la performance logistique :

1.1. Définition de la performance :

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

Selon A. BOURGUIGNON, « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »²⁰

D'après MARMUS, « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordé, dans une logistique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ²¹ ».

Et également Walker définit la performance comme « le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement

²⁰ A. BOURGUIGNON : « performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, 2000, p 934.

²¹ MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion », édition economica, Tome2, 1997, p. 2195

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

selon les types de poste et de situations de vente ²² », la performance est une fonction multiplication de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle.

Lorsqu'on discute les définitions citées en haut, il nous semble que la performance est liée à la réalisation des objectifs retracés par l'entreprise ainsi qu'on trouve que l'augmentation de la performance nécessite une mise en place d'un plan d'action pertinent permettant d'aboutir aux résultats souhaités.

1.2. La performance logistique PL :

Si la performance logistique doit s'inscrire dans une évaluation de type processuel aux autres façons, à travers les différentes méthodes d'évaluation des indicateurs.

Pour Chow et al en (1994), la performance logistique peut être vue comme un sous élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation.

Ces deux auteurs (Chow et al) ont définissent aussi de la performance logistique à travers l'adjonction d'éléments de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizons capables de mesurer l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d'un SCM.²³

1.3. Les critères de base de l'évaluation d'un système de performance :

Evaluer la performance d'un système est considérée comme étant une notion composée de l'efficacité, l'efficience et l'effectivité qui constituent les trois critères d'évaluation de base²⁴.

²² WALKER, (O.C), CHURCHILL.(G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « Sales Force Management », 8eme édition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164.

²³ Chowget et al (logistique performance définition et mesure) article publier dans le journal de distribution et logistique management en 1994 P23.

²⁴ Dominique Estampe : Performance de la supply chain et modèles d'évaluation, édition ISTE , London 2004, P22-P23.

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

1.3.1. L'efficacité

C'est le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

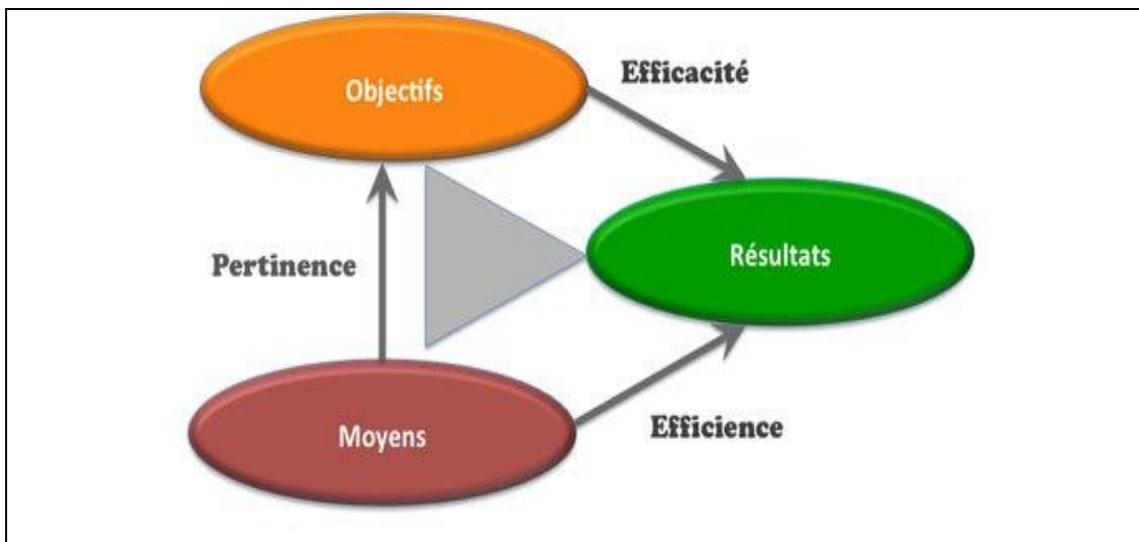
1.3.2. L'efficience

C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité, d'une part et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage, d'autre part. C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût.

1.3.3. L'effectivité

C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût tout en améliorant la satisfaction et la motivation des membres de l'organisation. Le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

-**Figure N ° 07:** Les critères de base de l'évaluation d'un système de performance.



Source : <https://www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm> (consulté 19/06/2022).

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

2. Les différents types de la performance :

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel, et sociétal.²⁵

2.1. La performance financière :

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA

- Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

2.2. La performance économique :

Correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

2.3. La performance organisationnelle :

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

2.4. La performance sociale :

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer :

²⁵ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> (consulté 25/04/2022).

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

2.1. La performance sociétale :

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

3. L'objectif d'évaluation de la performance logistique :

Les entreprises recourent à l'évaluation de la performance des systèmes logistiques pour atteindre deux catégories d'objectifs qui sont liées : objectifs stratégiques et objectifs logistiques²⁶.

3.1. Les objectifs stratégiques d'évaluation des opérations logistiques :

Les objectifs stratégiques d'une entreprise constituent son cheval de bataille dans sa quête d'un avantage concurrentiel. Pour évaluer la performance logistique, ces objectifs pour lesquels l'entreprise doit donner ses priorités concernent principalement : la gestion et le contrôle des coûts, la croissance et l'amélioration de la productivité du travail, l'amélioration de la productivité opérationnelle et la satisfaction des clients tout en répondant à leurs différentes exigences.

Cependant, pour améliorer sa position concurrentielle par rapport à ses concurrents et être efficace et compétitive, l'entreprise doit concentrer sa stratégie logistique le pilotage et l'optimisation des coûts relatifs aux différents types de flux (physiques, informationnels et financiers), c'est-à-dire, produire et livrer le même produit avec un coût moins élevé que ses concurrents. La maîtrise et le contrôle des coûts sont donc des objectifs économiques difficilement réalisables dans des marchés concurrentiels.

²⁶ SADDIKI Abderrahman, TOUHAMI Larbi, EL HAFID ALLAH Samira "Démarche et technique d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique", International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 12, December-2017, P661 P662.

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

Soulignant que, dans le cadre d'évaluation de la performance logistique et économique, chaque objectif stratégique de l'entreprise est lié à un ensemble d'objectifs logistiques.

3.2. les objectifs logistiques :

Ces types d'objectifs représentent des options par lesquelles se concrétisent les objectifs stratégiques. Par exemple, pour soutenir sa croissance, l'entreprise doit envisager d'autres objectifs et possibilités comme le développement de ses canaux de distribution, le développement de son réseau de fournisseurs, le développement de ses compétences de base ou le développement d sa capacité de production.

En effet, comme le montre le tableau ci- dessous, le contrôle des coûts est en relation avec sept objectifs logistique, et les trois autres objectifs stratégiques sont associés chacun à quatre objectifs logistiques. Ainsi, au sein d'une même organisation, ces différents objectifs sont classés selon des priorités stratégiques et logistiques de chaque entreprise.

Tableaux N°03 : les objectifs stratégiques et logistiques.

Objectifs stratégiques	Objectifs logistiques
Contrôle des coûts	Minimisation de(s): <ul style="list-style-type: none">- coûts de maintien et inventaire;- la valeur globale des stocks;- coûts de distribution;- coûts d'approvisionnements;- coûts de production;- coûts de traitement de l'information;- coûts de transport;

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

Croissance	Développement de(s): <ul style="list-style-type: none">- canaux de distribution;- réseaux d'approvisionnement;- compétences de base;- la capacité e production;
Satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none">- Respects des dates de livraison;- Minimisation des délais ;- Maximisation de la qualité du service;- Maximisation de la qualité de produits;
Productivité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none">- Maximisation de la flexibilité;- Optimisation dans l'utilisation des ressources ;- Concentration dans le développement des compétences de base ;- Minimisation des défaillances des processus ;

Source : SADDIKI (A), TOUHAMI (L), EL HAFID ALLAH (S), international journal of scientific& engineering research , décembre 2007

La réalisation des ces différents objectifs et la recherche d'efficience et de performance logistique pour offrir aux clients des biens et services de qualité, fabriqués avec des moindres coûts et livrés dans des meilleurs délais, nécessitent la mise en place des indicateurs, des démarches et des stratégies d'optimisation et d'évaluation logistiques. Comme déjà cité précédemment, l'entreprise doit mettre en pratique un ensemble des méthodes et des techniques d'évaluation de la performance logistique nécessaires à son efficacité, à l'amélioration de sa performance et à sa pérennité.

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

Section 2 : les indicateurs de la performance logistique :

1. Notion de l'indicateur de performance logistique:

Les indicateurs sont des outils très utiles pour l'évaluation de la performance logistique des différentes activités et opérations industrielles et logistiques de l'entreprise, c'est-à-dire, pour la performance d'approvisionnement, de production, de stockage et de distribution, le département logistique doit recourir à un ensemble d'indicateurs propres à la réalisation de ses objectifs économiques et logistiques. Ainsi, la mise en place des démarches d'évaluation de la performance est une nécessité pour l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1.1. Définition de l'indicateur de performance :

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes:

1. Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise
2. Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation.
3. Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.
4. Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle.²⁷

2. Définition des indicateurs de la performance logistique :

Les indicateurs clé de performance ICP , aussi appelé KPI (Key Performance Indicator) sont des données chiffrées qui montrent le rendement

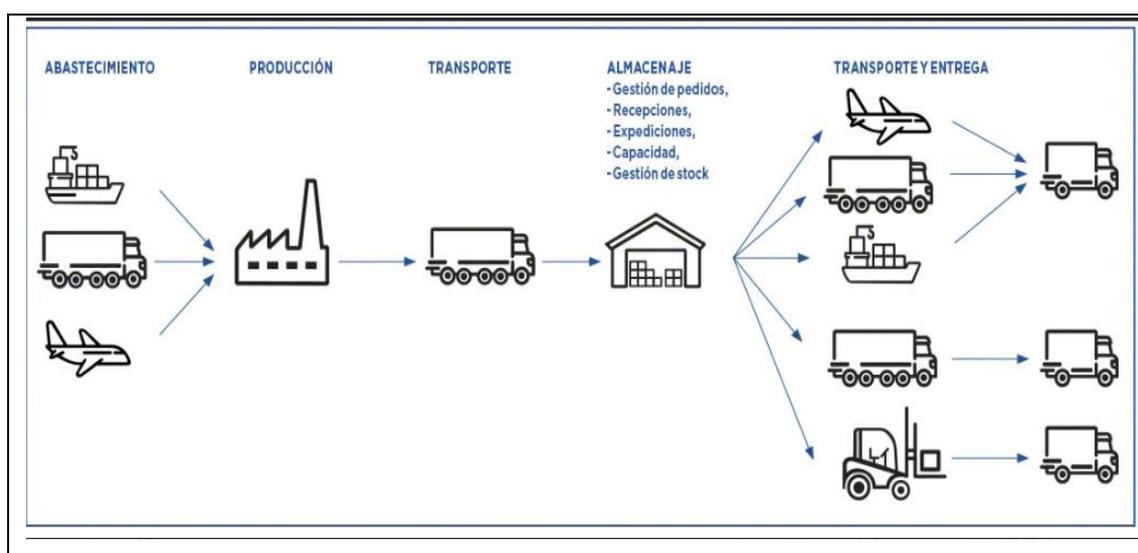
²⁷ Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France - PUF; Édition : 3e éd, 2005.

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

d'un processus en le comparant avec un moment déterminé de l'historique de l'entreprise ou avec tout autre indicateur de performance de référence. De cette manière, il est possible d'identifier les évolutions positives ou négatives et d'agir en conséquence.

Les KPIs logistiques permettent de mesurer la performance d'un large éventail de processus : réception des marchandises, stockage, préparation des commandes, gestion des stocks, expéditions, livraisons, transport et gestion des retours, entre autres. L'objectif attendu par l'utilisation de KPIs logistiques est d'améliorer la productivité, d'optimiser les coûts, tout en maintenant ou en augmentant la qualité du service.²⁸

-Figure N°08 : l'indicateur de performance logistique dans l'entreprise.



Source : <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique> (consulté 05/06/2022).

3. Besoins de mesurer la performance logistique

Pour mesurer la performance dans la logistique. On identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques.²⁹

²⁸ <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique> (consulté 05/06/2022)

²⁹ Samia J, L'animation de la performance d'une supply chaine, mémoire de master, Ecole central, paris 2004.

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

3.1. Métrique de la planification des commandes :

- **La méthode de réception des commandes** : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.
- **Temps de latence de la commande** (order lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité.
- **Le chemin de la commande** : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaire pour éliminer les étapes sans valeurs ajoutés.

3.2. Evaluation des fournisseurs :

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison.

La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

3.3. Les métriques au niveau de la production :

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs proposent les métriques suivantes pour la mesurer.

- La gamme de produits et/ou de services offertes et produites.
- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.

- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.

3.4. Evaluation des livraisons :

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi la compétitivité de la chaîne.

La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts.

Une autre mesure de cette fonction serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demandes a l'avantage de fidéliser les clients.

3.5. Evaluation de la qualité de service :

- La flexibilité c'est à dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils.
- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes. La qualité du service après-vente.
-

3.6. Evaluation des coûts de la logistique :

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important ; les flux financiers ayant une grande

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

influence sur les flux des produits. L'un de ses indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

Taylor (Taylor, 2003) fait une classification des indicateurs de performances de la chaîne logistique en quatre catégories :

- Mesures du temps : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons.
- Mesures des coûts : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produits défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures.
- Mesures d'efficacité : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaîne comme les taux d'utilisation des centres d'entreposage, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés.
- Mesures de qualité de service : comme les taux des livraisons effectuées à temps, des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

4. Le benchmarking logistique :

Pour pouvoir évaluer de performance de la logistique, l'entreprise recourt à des techniques d'évaluation (benchmarking, audit performance...) contenant des indicateurs bien choisis pour une meilleure performance.

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations d'une activité donnée dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise et pour s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence³⁰.

³⁰ HERMEL Laurent et ACHARD Pierre. 100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking, AFNOR, 2007, P3

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

Le benchmarking est généralement présenté comme un moyen d'évaluer la performance d'un système quelconque (une entreprise, un site de fabrication, un service, un poste de travail, etc.), ces contributions ne font pas émerger un réel consensus sur la définition à lui donner.³¹

Le benchmarking logistique est le processus qui consiste à collecter des données sur les bonnes pratiques du secteur et les sociétés leaders de l'industrie afin de les analyser et de les adapter à la réalité d'une entreprise spécifique.

En utilisant cette technique l'analyse comparative et indicateurs clés de performance « KPIs » qui ce dernier, il est conseillé de diviser chaque domaine d'activité en sous-processus spécifiques, et de leur attribuer une métrique ou KPI qui puisse évaluer leur évolution dans le temps. Grâce à ces indicateurs, vous identifierez les écarts et les points sur lesquels travailler.³²

A fin d'appliquer cette technique, vous devrez suivre une série d'étapes suivante :

a- Identifiez les processus qui feront partie de votre benchmarking : qui consiste de trouver les processus critique d'une entreprise. Pour ce faire, nous consulter les indicateurs clés de performance que sur le calcul des KPIs logistiques. Les 4 principaux KPIs logistiques qu'il serait intéressant de calculer ³³:

- **Les KPIs financiers (coût)** : ils vous aident à garder la maîtrise de votre coût d'exploitation, c'est-à-dire la valeur de votre stock, l'espace de stockage qu'occupe vos marchandises ou leurs taux de rotation.
- **Les KPIs de productivité (disponibilité)** : ils calculent l'efficacité de vos procédés en comparant votre production au nombre de ressources que vous utilisez pour réaliser une opération.
- **Les KPIs liés au temps (délai)** : comme le taux de respect des délais de livraison, la durée du processus de réception de marchandises, etc.

³¹ Vincent BRONET, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent déploiement inter entreprises de bonnes pratiques, pour obtenir le doctorat de l'université de savoie, spécialité génie industriel, s 1992 p41.

³² <https://www.mecalux.fr/blog/benchmarking-logistique> (consulté 10/06/2022)

³³ <https://www.mecalux.fr/blog/calculer-kpis-logistiques-entrepot> (consulté 15/06/2022)

Chapitre II: Le cadre théorique de la performance logistique

- **Les KPIs de qualité** : grâce à des indicateurs tels que le taux de commandes livrées dans les temps, le nombre d'erreurs ou les stocks endommagés, vous réussirez à contrôler la qualité du service que vous offrez à vos clients.
- déterminer quelles sont les entreprises du secteur qui se démarquent pour leur gestion.
- Le but d'un benchmarking est d'améliorer le propres processus en avec d'inspirant des formules qui fonctionnent dans le secteur ou pour une entreprise en particulier.

Conclusion

Pour relever les défis d'un marché où la concurrence s'intensifie, les industriels doivent se réorganiser pour proposer des produits différenciés. Afin de conserver son avantage concurrentiel, l'entreprise doit fonder sa stratégie sur un mix gagnant composé d'un produit compétitif et d'une chaîne agile et innovante en vue d'amélioration de la réactivité et de la flexibilité.

L'entreprise appuie sa stratégie sur une combinaison gagnante qui consiste en un produit compétitif, qui améliore la performance logistique, en utilisant des techniques telles que la mesure, l'audit de performance, ...etc.

Chapitre III :
Etude cas au sein de
l'entreprise SOUMMAM.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Introduction :

L'élaboration des deux chapitres précédents, nous a permis de bien cerner les généralités sur la logistique, ainsi le cadre théorique de la performance logistique. Le présent chapitre est consacré au cas pratique, notamment l'évaluation de l'impact de la logistique sur la performance de l'entreprise SOUMMAM.

Pour mener à bien notre travail, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise SOUMMAM allant 02 Avril 2022 jusqu'au 03 Mai 2022.

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise SOUMMAM, en sa qualité d'organisme d'accueil. La deuxième section sera consacrée à l'évaluation de la fonction logistique de SARL Laiterie SOUMMAM.

Section 1 : Présentation de l'entreprise SARL laiterie Soummam.

A partir des informations recueillies auprès de différentes directions de l'entreprise et des enquêtes par entretien menées avec les différents cadres, nous avons pu effectuer les différents diagnostics présentés ci-après :

1. Un aperçu sur l'entreprise SOUMMAM :

1.1. Histoire de l'entreprise :

La laiterie SOUMMAM est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de produits laitiers, créée par Lounis Hamitouche en 1993, elle connu une extension de son installation à la zone d'activité en 2000 (zone 01) et l'acquisition de nouvelles machines. En 2011 elle considérée le premier producteur algérien de yaourt avec 42% de part de marché Algérie. Soummam emploi un effectif de 1950 salariés, répartis sur ses deux unités de production (UP1 993 salarié ; UP2 1003 salarié ; dépôts 52) Nonobstant les emplois indirects, notamment en aval dans le domaine de l'élevage et de la collecte et en aval dans la distribution et la commercialisation des produits.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Soummam a été développée avec les étapes suivantes :

1993 : Création de la société avec implantation des machines dans le sous-sol même de la maison familiale. Démarrage avec une seule ligne rénovée.

1995 : SOUMMAM se modernise et acquiert de nouveaux équipements, la production passe à 300 000 pots par jour et le personnel de 20 à 60 agents.

1996 : Acquisition de deux autres lignes.

2000 : Acquisition d'un terrain dans la banlieue d'Akbou et construction d'une nouvelle usine (SOUMMAM 01). Investissement dans 03 lignes neuves.

2002 : Acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 2^{ème} bâtiment (SOUMMAM 02). Investissement progressif dans 6 nouvelles lignes de production.

2005 : acquisition d'un nouveau terrain mitoyen de l'usine et construction d'un 3^{ème} bâtiment (SOMMAM). Investissement progressif dans 3 nouvelles lignes de production.

2009 : la laiterie Soummam s'est lancée dans un ambitieux programme de collecte de lait frais.

2013 : Démarrage d'une nouvelle unité à la zone d'activité (zone 02) de taharachat, akbou.

2017 : la signature d'un accord avec le groupe Qatari BAYRHA pour l'exportation des produits de la laiterie au Qatar.

2018 : Lancement de nouvelles fermes dans l'élevage de caches sur le territoire national.

2019 : la signature d'un contrat pour les exportations des produits laitiers vers Oman.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

1.2. Situation géographique de Sarl Soummam :

SARL Soummam est située en petit kabyle, dans une vallée agricole appelée « SOUMMAM » à akbou. Elle se trouve à 200 kilomètres d'Alger et à 60 kilomètres de Bejaia.

La mission de la Sarl Soummam, est contributive à l'effort de développement économique national, participative à la réduction de la facture d'importation et à la création d'emploi.

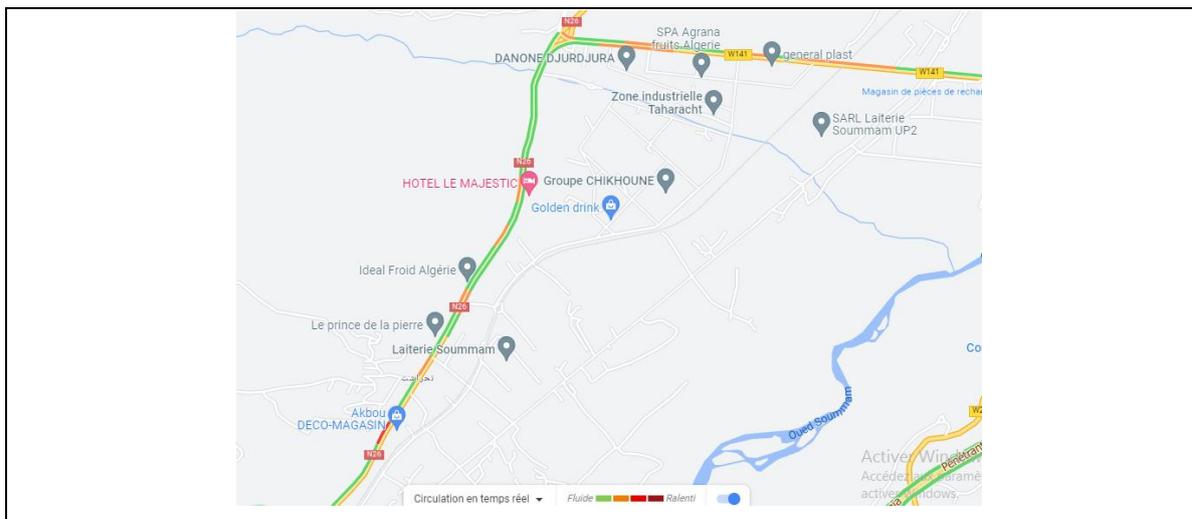
Une flotte de plus de 400 camions, un réseau de 50 distributeurs agréés répartis à travers le territoire national et un réseau de plus de 200 grossistes et distributeurs indépendants.

La laiterie Soummam s'appuie sur une logistique commerciale importante constituée :

- D'une infrastructure de stockage sous froids de plus de 60 000 m³ répartie sur 04 établissements régionaux de ventes (Alger, Oran, Constantine, Annaba) et ses dépôts centraux à Akbou.
- De plus de 200 camions de différents tonnages exploités par l'entreprise elle-même et plus de 1200 camions attribués à ses clients.
- D'un réseau national de distribution constitué de plus de 80 distributeurs agréés et 300 distributeur promoteurs « commercialisant uniquement la gamme Soummam.

-Figure N° 09: Localisation de l'entreprise Soummam d'après google maps.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam



2. Les gammes de produits de laiterie Soummam :

Les divers produits de la laiterie Soummam sont produits dans différents ateliers (Soummam 1, Soummam 2 et Soummam 3).

Tableau N°04 : Représentation des gammes de produits de Soummam dans des différentes usines.

Lait Soummam UHT (nature, VitaMilk, aromatisé ; minceur et au café).	
Des yaourts en pots (Fort, B'nina, Mamzoudj...) en bouteille (Acti+, Olé, Yago...)	

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Des fromages frais (P'tit soummam, nature et aromatisés) et des fromages fondus (délices et top soummam), sous forme de portions et sous forme mini barre.	
Des jus (lymona, Mojoto, cherbat...)	
L'ben (Iyi, Bifidus) et Raïb (Ikkil).	

3. Les différents Directions de Laiterie Soummam:

L'Entreprise Soummam possède des directions et qui traitent divers taches, elle se présente comme suit :

3.1. Direction générale :

Le directeur générale Mr HAMITOUCHE, est le premier responsable figurant dans l'organigramme. Parmi ses taches sont :

- Définir la stratégie de l'entreprise et veiller à la mise en œuvre.
- Développer et appliquer la politique générale définie par la direction générale.
- Veiller à l'amélioration de la productivité de la société.

3.2. Direction des ressources humaines :

Cette direction regroupe trois services différents :

- Service personnel.
- Service juridique et moyens généraux.
- Hygiène et sécurité.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

3.3. Direction contrôle qualité : Elle est composée de deux services :

- Service traitement des eaux : le service traitement des eaux et veille sur les analyses physico-chimique et microbiologique des eaux de manière à assurer et de fournir une eau de bonne qualité à la production.
- Service laboratoire et l'analyse : le service laboratoire et l'analyse veille sur le Contrôle des qualités ingrédients (matière première) et produits finis. Assure-la Commercialisation d'un produit sain.

3.4.Direction technique :

Elle est composée de huit services :

- Service bureau méthode : est conçu pour l'élaboration des plannings de la maintenance préventive, ainsi de l'approvisionnement de la pièce de rechange. La principale fonction du bureau est l'analyse des pannes de tous les équipements de la production.
- Service maintenance procès : assure et veille au bon fonctionnement du procédé de l'entreprise.
- Service maintenance par machine : assure et veille au bon fonctionnement des équipements de productions (maintenance de parc machine).
- Service maintenance préventive : ce service exécute les plannings préventifs émis par le bureau méthode, qui soit trimestriel ou annuel.
- Service maintenance automatisme : la maintenance automatisme assure le bon fonctionnement des équipements automatisés et systèmes de régulation.
- Service maintenance utilisé : la maintenance utilisé assure un bon fonctionnement et veille avec sur tous les équipements énergétiques.
- Service maintenance générale : consiste à intervenir sur des pannes d'ordre général et la tâche principale c'est d'assister et de proposer des améliorations à des projets internes de l'entreprise, (travaux neufs).

3.5.Direction d'approvisionnement :

Elle est composée de différents services, achats et gestion des stocks :

- Service achats : s'occupe des achats fourniture de bureau, matière première et pièces de rechanges industriels.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

- Service gestion des stocks : assure la gestion des magasins en matière première, pièce de rechange et produits finis.

3.6. Direction commerciale :

Elle est composée de deux services. Administration des ventes et le quai.

- Service administration et ventes : ce service est chargé des commandes externes (expédition assurée par l'entreprise) et des commandes internes (les clients qui viennent avec leurs propres moyens) ainsi qu'il occupe la caisse (espèce), la facturation.
- Service de quai : ce service est chargé d'établir les bons de chargements effectués par les deux structures de ventes (interne et externe).

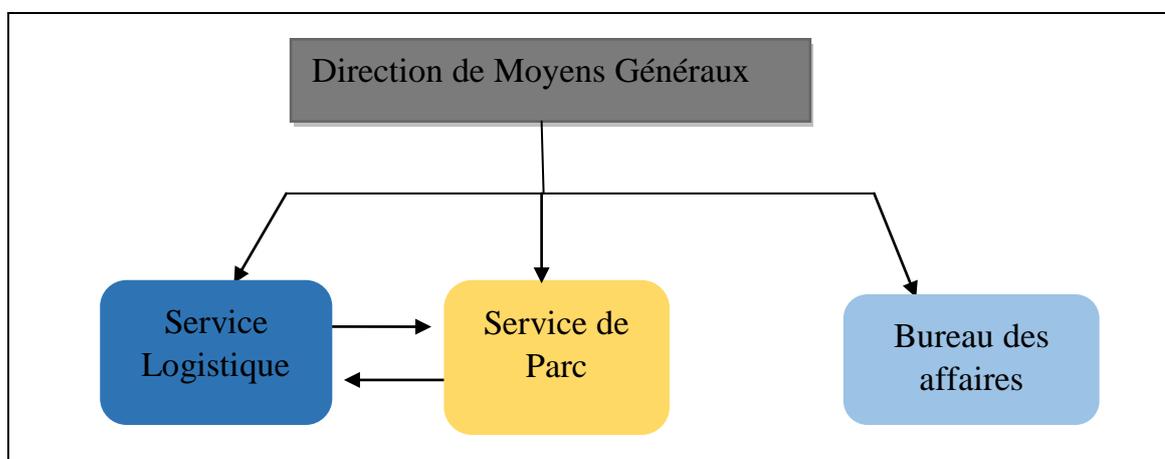
3.7. Direction de moyens généraux : C'est un service qui se caractérise par les fonctions suivantes :

- Le contrôle de travail des agents d'entretiens.
- Le conseil juridique des différents services de la SARL laiterie SOUMMAM.
- Le règlement des différentes affaires juridiques.
- Contribution au renforcement des réseaux.

Cette direction regroupe trois services différents :

- Service logistique.
- Service de parc
- Bureau des affaires.

-Figure N° 10 : Organigramme de section logistique.



Source : Documents donnés par l'entreprise.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

3.7.1. Section logistique :

C'est un service sous la direction Moyens généraux (DMG), Le bureau logistique consiste de 06 travailleurs de chaque zone (UP1 et UP2), elle compose sur 02 l'agent de programmation et 04 l'agente de suivi de programme. Durant la semaine, L'agent de programmation sont travaillent 3jours / 8heure et l'agent de suivi de programme sont travaillent 02 jours par 12 heures dans la semaine.

La section logistique consiste de planification de la distribution et parmi ses taches ; la collecte de lait et la livraison de PF. La distribution de Soummam déroulé chaque jour de la semaine.

La laiterie Soummam dispose différents moyens matériels et immatériels :

Tableaux N°05 : les moyens matériels et immatériels de Laiterie Soummam.

Les moyens matériels	Les moyens immatériels
<p>Chaque zone d'industrielle on se trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les chauffeurs de quai (3j*8h) (+1 fixe) - Les chauffeurs de parc 01 chauffeurs fixe de récusions de chauffeurs de stock. - Les chauffeurs d'UHT 5 chauffeurs. - Les chauffeurs de stock 4 chauffeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - 63 véhicule lourd et semi remorque. - 06 camions UHT. - 140camions prestataire eurl TERRENO (10 marichet+130 cellule froid frigorifique. - 06 marichet. - 43 citernes de collecte de lait. - 03 citerne en laver Produits chimique et produits dangereux. - 05 flottes pour le stock (alimentation de produits). - 06 camions plateaux (enlèvement portuaire. - 70 véhicules de ger. - 05 véhicules transport personnel.

Source : réaliser par nous même selon les données de l'entreprise.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Section 2 : l'évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance de l'entreprise SOUMMAM

Introduction

Dans cette section nous allons présenter la démarche méthodologique de notre cas pratique ainsi que les étapes de recherche sur le terrain et l'intégralité des questions que nous avons posé.

1. Présentation de l'enquête :

Nous avons opté pour la méthode qualitative à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, pour faciliter la collecte de données nécessaire à la réalisation de notre mémoire de fin de cycle .

1.1. Le déroulement de l'enquête :

La durée de notre stage est d'un mois, du 03 Avril 2022 jusqu' au 02 mai 2022 pour un total de 4 séances.

1.2. La Méthode utilisée :

A défaut du temps qui ne joue pas à notre faveur nous avons opté pour une méthode d'enquête directe « face à face » au sein du service logistique bien précisément dans le bureau contrôle et prestation.

On a choisi la méthode qualitative en élaborant un ensemble des questions pour répondre à notre préoccupation majeure qui est d'évaluer la performance logistique de l'entreprise SOUMMAM.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

1.3. Les fonctions du contrôle et prestation

Le service d'accueil a pour fonction principale de faire un suivi des différentes informations qui circule entre les bureaux du service logistique.

Le bureau contrôle prestation évalue les marchandises qui sort de l'usine direction aux clients selon le parc concerné, ou il assurer la fluidité et recueillir les informations et des données au mieux, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique, coût transport indicateur planification (vente PF, transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts a fin d'agir.

1.4. Description de l'entretien

Notre guide d'entretien contient un ensemble de questions ouvertes dont l'objectif est de répondre à notre problématique de départ. Il contient 02 axes :

AXE N° 01 : Questions sur l'organisation de la fonction logistique au sein Laiterie SOUMMAM.

AXE N° 02 : Questions sur l'évaluation de la logistique de SOUMMAM.

(Voir annexe N°03).

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

2. Analyse et discussions des données de l'entretien L'AXE 1 :

Question N°01 : Parler- nous de SOUMMAM ?

SOUMMAM est l'un des pionniers de l'industrie agro-alimentaire dans l'économie nationale par sa puissance structurelle et sa capacité à répondre aux commandes et aux exigences des consommateurs, car elle détient de grands moyens de production et l'utilisation de système moderne distribution de ses produits ce qui permet d'être opérationnelle sur tout le territoire national.

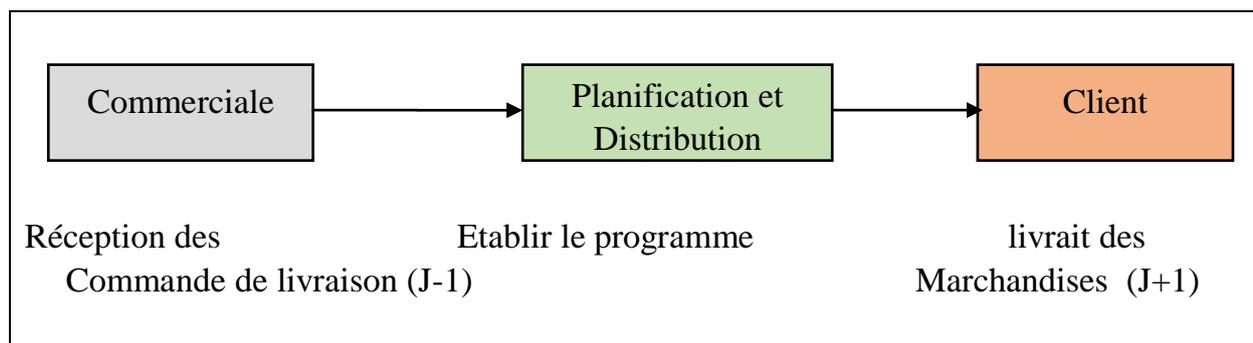
Question N°02 : En quoi consiste la logistique pour vous?

On commence sur la planification qui est une activité principale dans le processus de distribution qui gère le transfert des produits aux différents dépôts de client.

Question N°03 : Quel changement avez-vous enregistré avant et après cette intégration de la fonction logistique ?

Avant l'intégration de la logistique au sein de SOUMMAM ; la distribution était se fait de manière anarchique et les ventes sont limitées par rapport à la disponibilité de transport mais avec l'intégration de la logistique, la distribution de marchandises est devenue plus organisée.

Figure N°11 : La distribution logistique dans l'entreprise.



Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Question N°04 : SOUMMAM intègre une section dédiée à la logistique ?

- Combien de personne y travaille ?

D'après l'organigramme de l'entreprise et logigramme de DMG ont à constater que la section logistique est dotée d'un effectif de 06 personne de chaque deux unités (zone 1, zone 2).

Zone 01 : un agent de produit fini, un agent de collecte de lait cru, un agent suivi de programmation.

Zone 02 : un agent de suivi de programmation et un agent de produit fini.

- Quel est le but de vise par cette intégration ?

Intégration d'une section logistique à permit cette entreprise d'arriver à mettre en évidence les trois critères (qualité, coût, disponibilité) qui est la base de la politique d'intégration de cette logistique, avoir un produit de qualité disponible à tous moments tout en jouant sur la variable coût. Telle est la devise de l'entreprise.

La fonction logistique, d'après le point de vue du responsable service logistique, vise à créer une meilleure fluidité des flux d'information qui circulent entre les différents services qui dépend de l'un comme de l'autre.

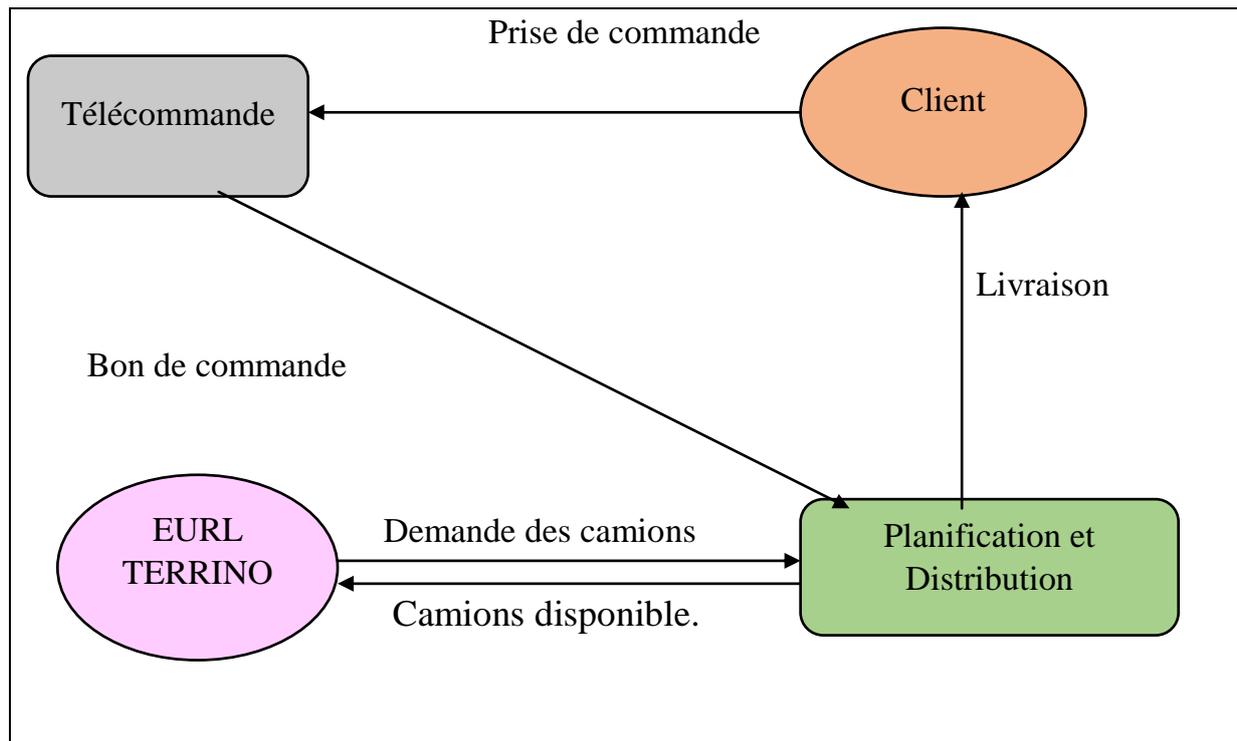
Question N°05: Comment gérer-vous votre logistique ?

Les commandes sont prise à 08h jusqu'à 16h de la direction commerciale, d'après le progiciel Navire qui lui gérer le stockage de PF, et enregistre les commandes prise par la prévision de vente et les commande a livrais.

Le programmeur reçoit les bonnes commandes sur le progiciel de l'entreprise et établit un programme de livraison de (J+1), ses commandes à besoins de moyens transports seront trait avec EURL TERRINO qui va direct réquisitionner le nombre suffisant des camions pour acheminer les produits jusqu'à dépôts clients.

Figure N° 12: La planification de système de commande sein de SOUMMAM.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam



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

Question N°06 : Les décisions concernant la performance logistique sont prises à quel niveau hiérarchique selon la structure de SOUMMAM ?

- Les décisions stratégiques : sont des décisions risquées pour l'entreprise avant que les responsables ne s'en gagent à prendre une décision une étude l'ensemble de la (duré, cout, risque) avec la présence de responsable de direction logistique, responsable moyens généraux, responsable direction commerciale.
- Les décisions tactiques : Ce sont les moins risque ; ils sont pris par le responsable de direction logistique et moyens généraux qui donner l'ordre.
- Les décisions opérationnelles : c'est le responsable de direction logistique qui décidé les employer exécute.

Question N°07: Quel est votre portefeuille clients ?

- Détaillants : il est placé entre le grossiste et le consommateur final. Dans la distribution c'est au détaillant de chercher les produits chez les grossistes.
- Grossistes : qui sont des intermédiaires entre le producteur et le détaillant : sa fonction permet de réduire les coûts transports.
- Dépositaires : Intermédiaire à qui des marchandises sont confiées, pour les conserver, pour les ventes au nom et pour le compte de leur propriétaire ou en son propre nom pour le compte du propriétaire.

3. Analyse et discussions des données de l'entretien de l'axe 2 :

Question N°08 : Quel sont les indicateurs de performance logistique de votre service ?

- Qualité du service : désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs pour déterminer les variables en fonction du service proposé.
- Délai de livraison : Il désigne le délai entre la prise en charge de la marchandise par le transporteur et sa livraison au destinataire final. Ainsi une livraison le lendemain sera souvent qualifiée de livraison en J+1 ou en 24H.
- Disponibilité : ce que utiliser les moyens matériels (camion, et immatériels (le progiciel, bon de commande, ordre mission...).
- Coût logistique (coût de transport) : c'est un indicateur de performance qui fait calculer d'après le coût de transport.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Question N°09 : Évaluez-vous votre logistique si c'est oui vous évaluez quoi au juste ?

Oui, la section logistique et l'analyse KPI'S s'en charge d'évaluer mensuellement la performance de la planification distribution ; c'est l'activité clé qui englobe les informations qui circulent entre tous les sections logistique, grâce à la collecte des données issus de programme de livraison journalier (différents dépôts).

Il permet aussi le suivi et la mise à jour des indicateurs planification (vente PF/transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts a fin d'agir et/ou de réagir rapidement.

Question N°10 : Quelle est pour vous l'importance d'évaluer votre logistique ?

Grâce à l'évaluation de la performance logistique, SOUMMAM, parvient à corriger les nombreuses défaillances quotidiennes observées, cela permet une rapidité d'exécution tout en étant efficace, surtout ce qui concerne les défaillances liées aux :

- Les retards de livraison.
- Les délais dépassés de livraison.
- Disponibilité des chauffeurs et transports.
- La maîtrise des coûts.

Question N°11: Afin d'évaluer votre logistique, utilisez-vous des indicateurs si c'est oui lesquels ?

Pour évaluer la performance logistique ; il est important d'évaluer :

A)Qualité de services :

Commencer, par accéder les bons de commande qui sont envoie anarchiquement (mélange entre UP1/UP2) par le progiciel Navire à la section logistique.

Le programmeur organisé les commandes par le site de changement (UP1/UP2) en excel, pour établir un programme de journée J+1, en suit cherche un prestataire

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

(EURL TERRENO) de transport pour livrais les produits fini, en même temps fait imprimé les bons commande qui sont reçu par progiciel. Le programmeur fait un contrôle de toutes les informations des commandes qui a imprimé selon le nom de client, destination, tonnage (20 palettes/20 tonnes), nature de produits(les cellules sous froid ou les Marchettes), site de changement (UP1/UP2).

Pour avoir une bonne qualité de service avec le prestataire TERRENO, sont utilisant le Check List (contrôle inopiné des camions de livraison) pour garder qualité des produits confortable.

Afin, de disponibilité de transport selon TERRENO ; le programmeur passera les bon de commande au niveau de quai pour chargement des produits fini avec ses camions.

La mise en œuvre du programme se fait d'après des équipes de suivi qui lui assure la planification de livraison des PF vers les clients. L'équipes de suivi fait un copier de programme de la journée et de lendemain et informer les chauffeurs sur leurs destination à effectuer, ainsi que les prestataires privées ; ils sont établir les ordres mission de chaque chauffeurs, récupéré les factures selon direction commerciale et en suit tirée dans chemises de chaque chauffeurs selon les factures, des ordres de mission, bon de chargement, bon de livraison...

B) Délais de livraison :

La livraison fait le jour-même donc le chargement des marchandises se fera en palette avec le prise de commande et affectation des camions par EURL TERRENO au 08h00 jusqu'à 16h30 ; la prise de commande et le programme des camions est établi par l'agent de programme des produits fini.

L'équipe de suivi (2j/12h), livraison se feras par le service logistique pour assure le bon déroulement de chargement. A cette fait les camions doit sortir aux les missions à partir 00h00 selon délai route (km). Parmi ses activités :

L'équipe de suivi est divise en deux groupe qui travaillent pendent la journée et la nuit.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Le travail pendant de la journée : 08h00 à 20h00 :

Passer les consignes avec sa camarade, puis vérifier l'état de chargement des camions et les chauffeurs qui ne sont pas encore sorti en mission pour conclure le programme.

- Reçu plusieurs appels téléphonique de la part de ses clients pour donné l'emplacement de camions par la géo localisation ou bien leur donne les numéros de téléphones des chauffeurs.
- Après il récupère les bons de chargement et les factures de route dans le service commercial ; puis en infecte des camions pour ses bons de chargement.
- Préparation des factures de route et les bons de livraison
- Préparation les ordres de mission plus les bons de gasoil pour les chauffeurs.
- Faire de chargement nécessaire en cas de panne.

Le travail pendant la nuit 20h00à 08h00 :

- Passer les consignes avec sa camarade, puis vérifier l'état de chargement des camions pour les 02 zones ; et surveiller les camions qui ne sont pas encore entrée.
- Faire le changement nécessaire en cas de problème (intervenir en cas de panne camion ou les chauffeurs qui tombent malade).
- A 05h00 contacter les chauffeurs qui ont en retard de sorti en mission.
- Faire un rapport d'activité journalier pour tous les changements et les anomalies signalée pendant la nuit.

C) Coût de transport :

Coût de transport est indicateur essentielle dans l'entreprise pour évaluer la performance logistique. La section logistique est établir un rapport d'activité chaque mois, qui permet de rendre compte de faire le point sur l'état d'avancement dans l'atteinte des résultats, de donner des explications des écarts entre les prévisions et les réalisations. Comme il nous montre annexe n° 09.

La méthode de KPI's pour calculer des coûts de transport

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Tableaux N°06 : Règle de calcul des coûts de transport

Coûts de transport d'un produit	$CT \text{ d'un produit} = \text{nombre de kilomètres parcourus pour le transport d'un produit} \times \text{tarif de transport en da}$	Exemple : calcul de CT pour yaourt : $225 \times 450 = 101250 \text{ da}$
\sum coûts de transport des produits	$\sum CT \text{ des produits} = \sum \text{de kilomètre parcourus par produit DA} + \text{tarifs de transport DA} + \text{cout supplémentaire.}$	Exemple : $101250 + 166522 + 201025 = 468797 \text{ da.}$
Coût de transport/tonne d'un produit	$CT \text{ par tonne d'un produit} = CT \text{ par produit} \div \text{volume de produit en tonne}$	Exemple : CT de l'UHT $1224500 \div 1448 = 823 \text{ da}$
\sum Coût de transport/tonne des produits	$\sum CT \text{ par tonne des produits} = \sum CT \text{ de tous les produits} \div \sum \text{volume des produits par tonne}$	Exemple : $34820 \div 107 = 325 \text{ da}$
Coût de transport/palette d'un produit	$CT \text{ par palette d'un produit} = CT \text{ par produit} \div \text{volume de produits en palette}$	Exemple : $4230320 \div 1448 = 2921 \text{ da}$
\sum Coût de transport / palette des produits	$\sum CT \text{ par palette des produits} = \sum CT \text{ de tous les produits} \div \text{volume des produits en palette}$	Exemple : $4230320 \div 6468 = 654 \text{ da}$

Source : données selon le responsable de service logistique.

D'après l'annexe N°08, nous avons calculé l'évaluation de coût de transport comme suit :

CT₂₀₁₉ :

$151004374 + 144226536 + 166733385 + 188769781 + 179338166 + 135303294 + 156882728 + 158291038 + 166284548 + 172249060 + 162762153 + 164780013 = 1\,648\,121\,740 \text{ da.}$

CT₂₀₂₀ :

$162270560 + 165888227 + 176912601 + 212675052 + 186770789 + 166361248 + 165582454 + 185259696 + 173240690 + 188203014 + 173634941 + 174590891 = 2\,125\,390\,143 \text{ da.}$

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

CT₂₀₂₁:

155942015+165 510 620+184 666 446+217 112 404+181 649 745+163
 363 796+173109 133+197686 360+190083 587+196 389 776+178 906 444+134
 734 643= 2 139 154 969da.

	2019	2020	2021
Σ de coût de transport	1 648 121 740	2 125 390 143	2 139 154 969
Evaluation de CT	1.22%		1.01%

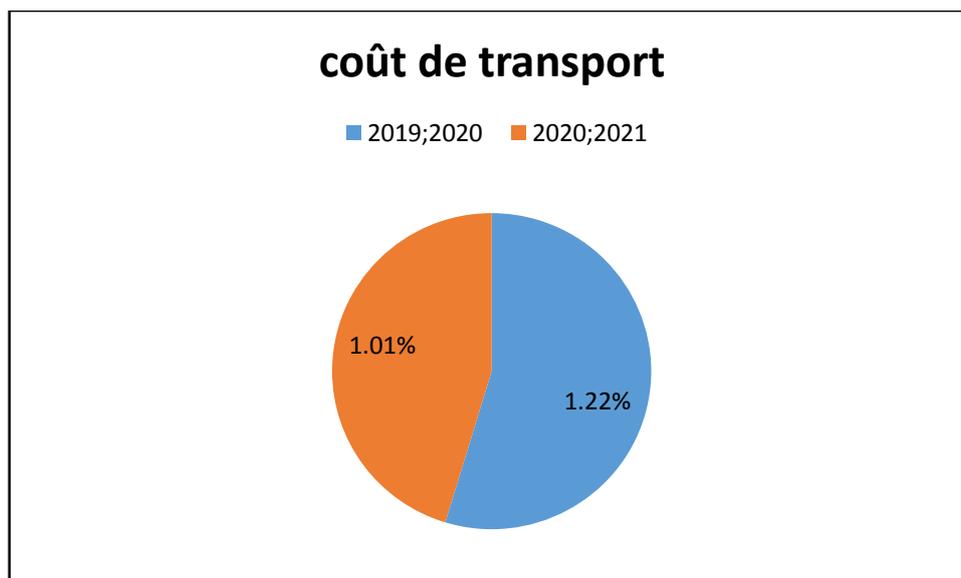
Tableaux N°07 : Evaluation de coût de transport.

Pour calculer l'évaluation de coût de transport(ECT) :

$$ECT= 1-(CT_n - CT_{n+1}/CT_{n+1}).$$

Entre 2019 et 2020 : $2\ 125\ 390\ 143- 1\ 648\ 121\ 740/2\ 125\ 390\ 143= 1.22\%$

Entre 2020 et 2021 : $2\ 139\ 154\ 969-2\ 125\ 390\ 143/ 2\ 139\ 154\ 969=1.01\%$



-Figure N° 13: l'évaluation de coût de transport Annuelle.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

A partir de ces résultats obtenus, on remarque le coût de transport augmentée dans la période 2019 et 2020, on dit que les rythmes de la qualité de service, la rapidité des commandes et des délais de livraison est liée surélevée et régulière.

Question N°12: Quel sont les éléments qui influencent la logistique de votre service ?

a. Réclamation des clients :

Durant l'année 2020 ; SOUMMAM, déclaré 04 réclamation clients liées au transport ont été enregistrées comme suit :

Tableaux N°08 : Les réclamations du client durant l'année 2020.

N° Enregistrement	Date de réclamation	Clients	Détail	Analyse des données
126	30/11/2020	Sarl welle express	Camions accidentés, le client réclame sur les quantités endommagées.	Faire une facture d'avoir.
123	28/10/2020	Multicatring	Température élève des produits à la livraison (12°).	La réclamation est transmise pour le prestataire du transport TERRENO.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

75	23/06/2020	Boufessioua abderrezzaq	Le camions CF 18 a fait un écrasement important retour non réceptionné vente du 19 juin 2020.	Voir email du 23/06/2020.
100	15/06/2020	Sarl cheniti	Ecrasement sur les cotés des palettes.	Réclamation transmise a la GDS et logistique.

Source : à partir des données de l'entreprise

Les réclamations clients liés au transport ont été communiquées au prestataire pour les analyser et engager des actions nécessaires.

- a. Les commandes non livrées CNL :** ci- dessous le nombre et le taux de commandes non livrées à temps pour cause de transport ; durant l'année 2020, soit un total annuel de 0.44% pour un seuil toléré défini à 2% :

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
NCNL	1	18	0	92	0	48	0	14	19	9	0	7
TCNL	0.03%	0.50%	0.00%	2.09%	0.00%	1.35%	0.00%	0.36%	0.52%	0.23%	0.00%	0.18%

Tableaux N°09 : les commandes non livrées.

Des problèmes de disponibilité des camions ont été rencontrés ; durant le moins d'avril 2020 ; ceci est dû d'un coté à la forte demande durant la période de Ramadhan et de l'autre à plusieurs problèmes liés à la fermeture des routes et de confinement.

- a. Résultats des contrôles et vérification des camions : (check-list logistique)**

D'après Check List qui a réaliser par le service hygiènes & sécurité et le service de quai, l'analyse des camions est considéré comme une première étape de la vérification lors les camions arrivons dans l'entreprise, les contrôles sanitaires et

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

d'hygiène effectués ont révélé aucune anomalie, durant l'année 2020. En suit le check liste est un premier élément qui influencent la logistique.

Question N°13 : A ce que vous exportez à l'étranger si c'est oui comment ?

Oui, SOUMMAM exporte tout les produits à l'international, se fait par voie aérien ou terrestre tout dépend de sa destination.

L'exportation des produits vers la « Libye » se fait directement à partir de la ligne d'exportation de l'usine, ce sont des commandes spéciales envoyées directement de l'usine à destination.

SOUMMAM à choisir cette méthode d'exportation à cause du conditionnement des produits, l'emballage utilisée pour ce type d transport est spécial et différent de ceux qui sont commercialiser au niveau national.

4. Analyse SWOT de la fonction logistique de l'entreprise SOUMMAM:

<u>Force :</u> <ul style="list-style-type: none">- Qualité de service- La rapidité de planification.- Système d'information (Navire).- Position leader.- Une bonne communication avec les clients	<u>Faiblesse :</u> <ul style="list-style-type: none">- Manque de développement de système.- Limité des moyens de transport.- Manque communication interne.- Contrant de temps.
<u>Opportunité :</u> <ul style="list-style-type: none">- Marché porteur- Forte demande	<u>Menace :</u> <ul style="list-style-type: none">- Les réclamations des clients.- Les concourants.- Fermeture des routes.- Augmentation des tarifs de coûts de transports.

Tableaux N°10 : l'analyse SWOT de la section logistique.

Chapitre III : Évaluation de la fonction logistique de l'entreprise Soummam

Synthèse de l'analyse :

Le SWOT est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique. Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Le diagnostic interne recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elle concerne généralement ; les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financiers, les savoir-faire détenus.

Forces : ressources possédées et/ou compétence détenues conférant un avantage concurrentiel

Faiblesses : manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.

Le diagnostic externe énumère des éléments qui ont un impact possible sur l'entreprise

Opportunités : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier.

Menaces : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La logistique est au cœur des priorités de l'entreprise, c'est parce qu'elle contribue fortement à la performance de celle-ci. Elle englobe l'ensemble des activités mise en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, dans les lieux où le besoin existe et garantir une gestion optimale de la combinaison (quantité, délais et coûts).

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des l'objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, sociale et organisationnel.

A travers notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise SOUMMAM et les entretiens administrés auprès du personnel du service logistique, on a pu constater que l'entreprise Soummam est l'une des entreprises algériennes, les plus performantes en matière de production des produits. Sa performance apparait à travers la diversification de sa gamme de produits commercialisés, la part importante qu'elle détient du marché national, ainsi que par ses pas franchis vers l'internationalisation à travers l'exportation de ses produits depuis l'année 2017.

Parallèlement on a constaté que SOUMMAM s'est concentrée sur la livraison des produits avec location des flottes (Transe TERRENO), aussi avec une bonne gestion du temps. Tout au long de notre recherche on a pu constater que SOUMMAM fait des suivis journaliers de l'ensemble de ses activités qui permet ainsi au service contrôle et prestation de mesurer sa performance mensuellement.

Après analyse et interprétation des résultats de l'ensemble des données collectées au sein de l'entreprise SOUMMAM nous parvenons à valider les deux hypothèses mises au départ à savoir H1 : « **C'est grâce aux ressources humaines et matérielles que l'entreprise SOUMMAM est parvenue à réaliser ses objectifs fixés** ».

H2 : « L'entreprise SOUMMAM utilise plusieurs indicateurs pour évaluer sa performance logistique »

Il est à noter que au cours de notre recherche, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés : difficultés d'accès à quelques informations de l'entreprise (indicateurs de performance, non disponibilité du responsable à cause de ses engagements).

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- SMAII (A) : stratégie logistique : fondements, méthode, application, édition DUNOD, 2^{ème} Ed, Paris, 2001
- YVES, (P) et MICHEL (F) : la logistique : production, distribution, soutien, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P.4
- GRATACAP Anne, MEDAN Pierre : « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, P25
- LEMOIGNE Rémy, « supply chain management », DUNOD, Paris, 2013, P9.
- André MARCHAL : logistique : supply Chain management ; Edition ellipse ; paris ; 2006
- BAGLIN MARCHAL(G) et autre ; management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chaine ; Edition ECONOMICA ; 4^e édition France ; paris
- Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DOUNOD ; 4^e édition ; paris ; 1990
- BOURGUIGNON : «performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit», éd Economica, 2000, p 934..
- MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion», édition economica, Tome2, 1997, p. 2195
- WALKER, (O.C), CHURCHILL.(G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « Sales Force Management », 8^{eme} édition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164.
- Dominique Estampe : Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation, édition ISTE, London 2004, P22-P23
- HERMEL Laurent et ACHARD Pierre. 100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking. AFNOR, 2007, p3

Mémoires et thèses

- Julien (F) : Planification des chaînes logistiques : Modélisation système décisionnel et performance, thèse de doctorat en productique, école doctorale des sciences et de l'ingénieur, bordeaux 1, 2007
- MOULOUA Zerouk ; ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques ; Doctorat ; Institut National Polytechnique de Lorraine ; France ; 2007
- BAKHOUCHE (B), DJINNI (R), la logistique à l'international pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale, université de Bejaia, 2015
- Samia J, L'animation de la performance d'une supply chain, mémoire de master, Ecole centrale, Paris 2004

Site web

- <https://www.acharkaoui.com/la-logistique/histoirelogistique/> (consulté 12/03/2022)
- <https://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-logistique-a-travers-les-definitions/> (consulté 18/03/2022)
- <http://www.clicours.com/definitions-et-enjeux-de-la-logistique> (consulté 26/03/2022)
- <http://www.logistiqueconseil.org/Aarticles/logistique/Role-logisticien.htm>. (consulté 31/03/2022).
- http://englishtransport.canalblog.com/albums/supply_chain/index.htm (consulté 05/04/2022).
- <https://www.researchgate.net/figure/chaine-logistique-globale>. (consulté 10/04/2022).
- <https://www.semanticscholar.org/paper/Ordonnancements-coopératifs-pour-les-chaînes-Mouloua> (consulté 10/04/2022)
- <https://www.researchgate.net/figure/entreprise-virtuelle-Source-Portmann-2006> (consulté 11/04/2022).

- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> (consulté 25/04/2022)
- <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>. (consulté 05/06/2022).
- <https://www.mecalux.fr/blog/benchmarking-logistique> (consulté 10/06/2022).
- <https://www.mecalux.fr/blog/calculer-kpis-logistiques-entrepot>(consulté 15/06/2022).

Article et revues

- Chowget et al (logistique performance définition et mesure) article publier dans le journal de distribution et logistique management en 1994 p 23
- SADDIKI Abderrahman, TOUHAMI Larbi, EL HAFID ALLAH Samira "Démarche et technique d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique" , International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 12, December-2017, P661 P662
- Vincent BRONET, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques, pour obtenir le DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE, Spécialité Génie Industriel, s 1992 P41.

Table de matière

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux.....01

Liste des figures.....02

Introduction Général.....03

Chapitre I : généralité sur la logistique

Section 1 : Les concepts clé de la logistique.....06

1. Histoire de logistique.....06

1.1. Origine militaires06

1.2. Origine du génie militaire- Du XIIe au XVIIe siècle07

1.3. Au XVIIIe siècle.....08

1.4. Au XIXème sicle08

1.5. Apparition de la logistique moderne au XIXème et au XXème siècle.....09

1.6. Extension de la fonction jusqu'à la production et la distribution : la Supply Chain.....10

1.7. Spécialisation et apparition d'un métier spécifique11

2. Définition de la logistique.....11

3. Les différents types de la logistique.....13

3.1. La logistique d'approvisionnement13

3.2. La logistique d'approvisionnement générale13

3.3. La logistique de production14

3.4. La logistique de distribution14

3.5. La logistique militaire14

3.6. La logistique de soutien.....14

3.7. Service après vente14

3.8. Réserve logistique.....14

4. Les rôles de la logistique	15
Section2 : Gestion de la chaine logistique	16
1. Supply Chain Management.....	16
1.1. Définition de SCM.....	16
2. Les flux de chaine logistique	19
2.1. Flux information	19
2.2. Flux financier	20
2.3. Flux physique	20
3. Les niveaux de la chaine logistique	21
3.1. Le niveau stratégique	21
3.2. Le niveau tactique	22
3.3. Le niveau opérationnel.....	22
4. Les types de chaine logistique	23
4.1. Chaine logistique globale	23
4.2. Chaine logistique interne.....	24
4.3. Chaine logistique étendue	24
4.4. Chaine logistique virtuelle	25
5. Les fonctions de la chaine logistique	26
5.1. Achat et approvisionnement	26
5.2. La Production.....	27
5.3. Le stockage	28
5.4. La distribution	28
5.5. Le transport	29
5.6. La vente	29
6. Les enjeux de chaine logistique	30
6.1. Les prix/les coûts.....	30
6.2. La qualité des produits	30
6.3. Le délai	30
6.4. La flexibilité	31
6.5. Le niveau de service	31
6.6. Les risques	31

6.7. Potentiel de progrès	32
Conclusion chapitre I.....	34
Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance de l'entreprise.	
Section1 : La performance logistique	35
1. Notion de la performance logistique	35
1.1. Définition de la performance.....	35
1.2. Définition performance logistique	36
1.3. Les critères de base de l'évaluation d'un système de performance	36
1.3.1. L'efficacité	37
1.3.2. L'efficience	37
1.3.3. L'effectivité	37
2. Les types de la performance logistique	38
2.1. La performance financière	38
2.2. La performance économique.....	38
2.3. La performance organisationnelle.....	38
2.4. La performance sociale.....	38
2.5. La performance sociétale	39
3. L'objectif d'évaluation de la performance logistique	39
3.1. Les objectifs stratégiques.....	39
3.2. Les objectifs logistiques	40
Section 2 : Les indicateurs de la performance logistique.....	42
1. Notion de l'indicateur de performance	42
2. Définition des indicateurs de la performance logistique	42
3. Besoins de mesure la performance logistique	43
3.1. Métrique de la planification des commandes.....	44
3.2. Evaluation des fournisseurs	44
3.3. Les métriques au niveau de la production	44
3.4. Evaluation des livraisons	45
3.5. Evaluation de la qualité de service	45
3.6. Evaluation des coûts de la logistique	45

4. Le benchmarking logistique	46
4.1. Les KPIs Financier (coût)	47
4.2. Les KPIs Productivité (disponibilité)	47
4.3. Les KPIs liée au temps (délai)	47
4.4. Les KPIs de Qualité	48
Conclusion chapitre II.....	48
Chapitre III : Etude cas au sein de l'entreprise SOUMMAM	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	49
1. un aperçu sur l'entreprise SOUMMAM	49
1.1. Histoire de l'entreprise.....	49
1.2. Situation géographique de l'entreprise	51
2. Les gammes de l'entreprise	52
3. Les différentes directions de laiterie Soummam.....	53
3.1. Direction générale.....	53
3.2. Direction des ressources humaines	53
3.3. Direction contrôle qualité	54
3.4. Direction technique	54
3.5. Direction d'approvisionnement.....	54
3.6. Direction commercial.....	55
3.7. Direction de moyens généraux	55
3.7.1. Section logistique.....	56
Section 2 : l'évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance de l'entreprise SOUMMAM	
1. Présentation de l'enquête	57
1.1. Le déroulement de l'enquête	57
1.2. La méthode utilisée	57
1.3. Les fonctions du contrôle et prestation	58
1.4. Description de l'entretien	58
2. Analyse et discussions des données de l'entretien L'AXE 01	59
3. Analyse et discussions des données de l'entretien L'AXE 02.....	62
4. Analyse SWOT.....	70

Conclusion général.....71

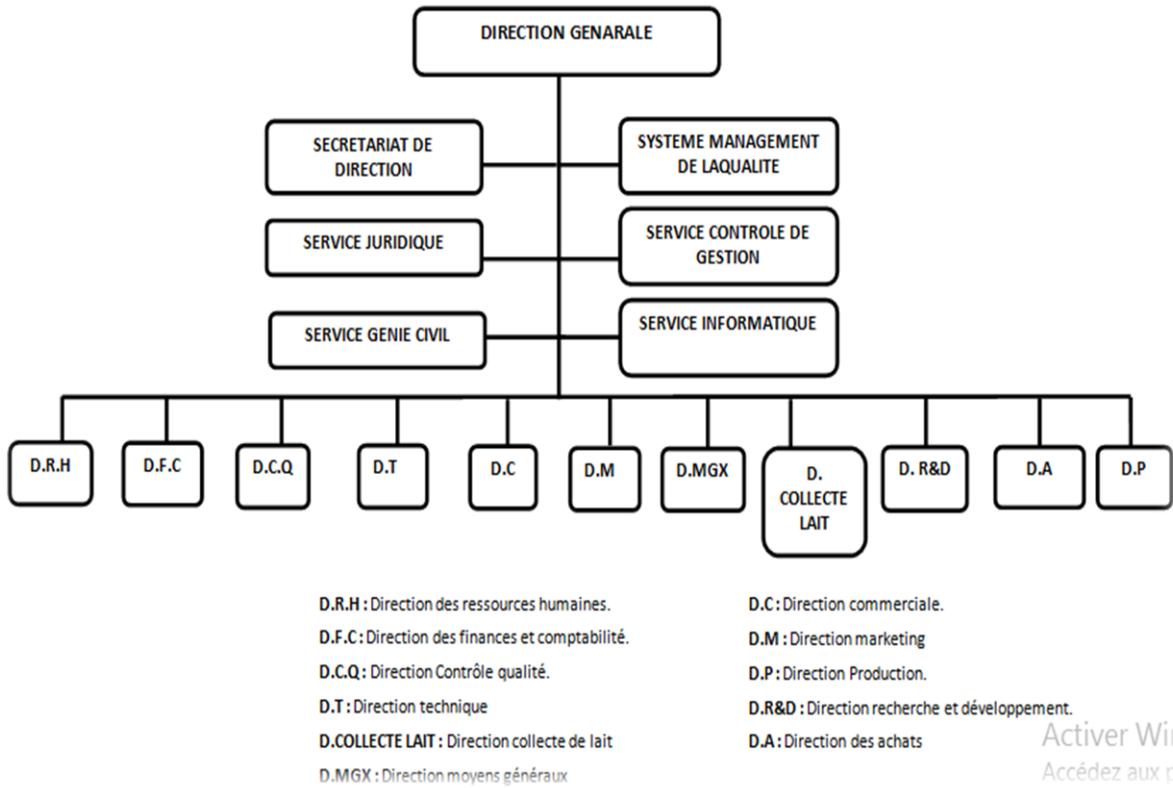
Bibliographique

Table de métiers

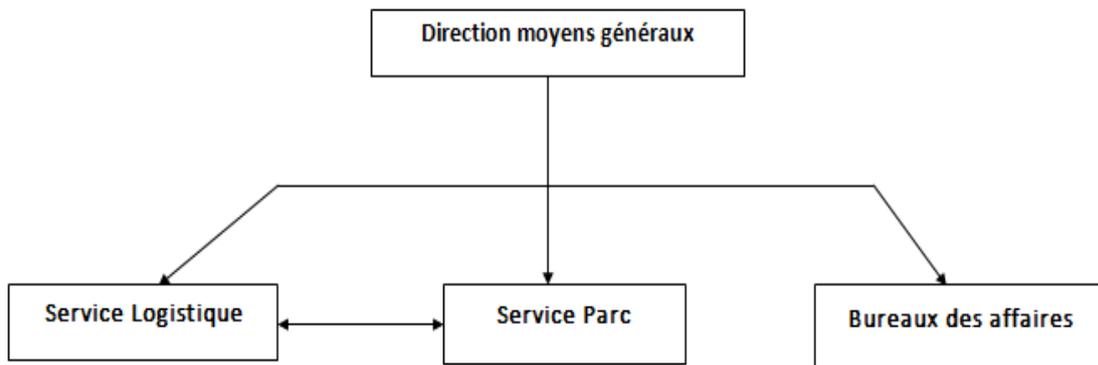
Annexes

Annexe

Annexe 1 : SARL LAITERIE SOUMMAM



Annexe 02 : Organigramme de Direction Moyens Généraux.



Annexe 03 : le guide d'entretien

Tableaux N ° 11 : Axe 1 les points de vue généraux logistique SOUMMAM.

Question de l'entretien	Réponses
1- Parlons- nous de SOUMMAM ?	SOUMMAM est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de produits laitiers ; créée par Lounis Hamitouche en 1993, c'est le premier producteur algérien de yaourt avec 42% de part de marché en algérien.
2- En quoi consiste la logistique pour vous ?	<ul style="list-style-type: none">- Planification- Distribution
3- Soummam intègre une section dédiée à la logistique ? <ul style="list-style-type: none">- Combien des employeurs dans les deux zones ?- Quel est l'objectif principal par cette intégration	Selon deux unités, le nombre total des employeurs dans la section logistique est : <ul style="list-style-type: none">- 10 personnes- L'objectif principale c'est détenir le marché national en améliorant la distribution la rapidité des commandes et les délais de livraison.
4- Quel changement avez-vous enregistré avant et après cette intégration ?	Avant ; le commercial qui faisant la planification de transport et il été anarchiquement et elle a une joue négative sur la prise de commande suit à la limitation des ventes (la vente se fait limiter sur la distribution des camions). Après l'intégration : une meilleure gestion de tous des niveaux et la création de l'entreprise de transport Trans TORRENE.
5- Comment gérer-vous votre logistique ?	La commerciale enregistre la commande des clients qui seront envoyer sous un ordre de livraison à la section logistique (planification et

	distribution) ce dernier envoie à différents prestataires pour s'occupe le transport.
6- Les décisions concernant la performance logistique sont prises à quel niveau hiérarchique selon la structure de SOUMMAM ?	Le chef section envoie les consignes pour leurs prestataires qui doit appliquer à la lettre .si concerne la décision stratégique est la direction moyen généraux et direction commercial transport qui transmis à la section logistique.
7- Quel est votre portefeuille clients ?	Nos portefeuilles clients sont : <ul style="list-style-type: none"> - Dérailleurs - Grossiste - Dépositaires.

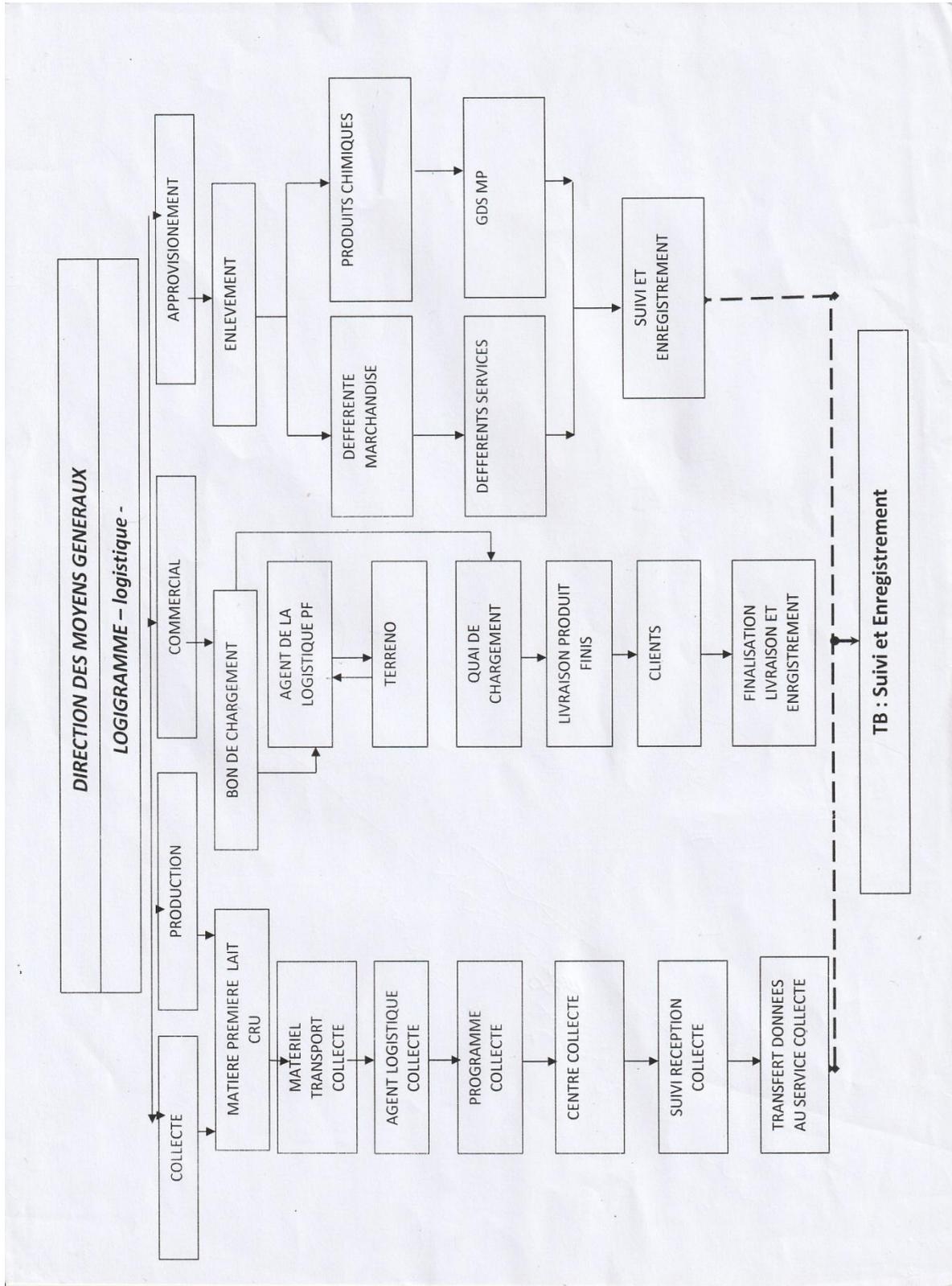
Tableaux N°12 : Axe 2 l'évaluation de la logistique de SOUMMAM

8- Quel sont les indicateurs de performance logistique de votre service ?	Les indicateurs de performance logistique sont : <ul style="list-style-type: none"> - Qualité du service - Délai de livraison - Disponibilité des moyens - Coût transport
9- Évaluez-vous votre logistique si oui, vous évaluez quoi au juste ?	Oui, la section logistique évalue la performance logistique de : <ul style="list-style-type: none"> - La planification distribution. On évalue la performance des transports.
10- Quelle est pour vous l'importance d'évaluer votre logistique ?	L'importance pour nous est d'arriver à une performance d'un degré de 100 %: <ul style="list-style-type: none"> - Corriger les différentes défaillances de notre système logistique. - Le travail pour la réduction des couts de transport. - Le respect des délais de livraison.

<p>11- Afin d'évaluer votre logistique utilisez-vous des indicateurs si c'est oui lesquels ?</p>	<p>Oui, pour évaluer notre logistique nous utilisons un indicateur qui est le KPI'S qui évaluer la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délais de livraison. - Disponibilité de transport et produit. - Coût de transport. - Qualité de service.
<p>12- Quel sont les éléments qui influencent la logistique de votre service ?</p>	<p>Les éléments qui influencent la logistique est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de transport - Réclamation des clients - Les conditions climatiques - Les commandes non livrées.
<p>13- A ce que vous exportez à l'étranger si c'est oui comment ?</p>	<p>Oui, SOUMMAM exporte tous les produits à l'international, le transport de nos marchandises se fait par voit aérien (Qatar) quand il s'agit d'une exportation vers l'union européen ou bien par voit terrestre (Libye).</p>

Source : Etablir nous-mêmes.

Annexe 04 : Logigramme-Logistique



Annexe 05 : Bon de chargement



SARL LAITERIE SOUMMAM



Bon de Chargement 22AK/CV/04-2633

Date commande : 20/04/2022
 Client : LAMRAOUI AHMED
 Code Client: C32010
 Adresse : SUD HOPITAL N°19 SECTION 69 PROPRIETE 40

Date et heure: 21/04/2022 08:33
 Observation: *1/4 tne de produit.*
 Nombre de palettes: 33,5 *(Tonnage)*
 N° Camion:
 Loading Site: Up1 *(Site)*

N° Article	Désignation	Carton	Fardeau	Caisse	N° Paletts	DLC
	20T A 120 Min 10T A 90 Min					
	07T A 60 Min HD A 40 Min					
100024	DECOR JAUNE FORT 100GX48	300				
100027	ACTI+ AROM LAIT CRU 100G X48	200				
100030	ETUVE DIALNA *48 100G	100				
100036	YAOURT NATURE 100GX48	100				
100037	ETUVE DIALNA 70 GX72	100				
200005	FLAN CARAMEL 100GX48	200				
200021	B'NINA DOUBLE SAVEUR 90 GRX48	330				
200031	PANNA COTTA FRAMBOISE 85GX48	50				
200039	LG DIALNA CARAMEL 70GX48	200				
200040	LG DIALNA CHOCOLAT 70GX48	100				
510002	ALADIN A BOIRE BANANE CARAMEL 100ML		300			
540024	YAGO BANANE 1KG		840			
570019	L'BEN 100% AUX BIFIDUS SIDEL 1L		840			
TOTAL COLIS		1680	1980			

Observation Magasinier

Chargement Complet
 Chargement Avec BON DE REMPLACEMENT

Visa de L'émetteur	Magasinier / Controleur	Agents de Chargement	Heure Debut
<i>Commande prise par le Commercial</i> <i>Bon Imprimé via la logistique</i>			Heure Fin
			Durée du Charg

Annexe 06 : Check Liste.

	SARL LAITERIE SOUMMAM	Code: P02/12
---	------------------------------	--------------

CHECK LIST
Contrôle inopiné des camions de livraison

N°:031/2018
 Date:
 Structure: LOGISTIQUE
 Quai N°:
 CODE CAMION :
 Chauffeur:

DESIGNATION	CONFORME	NON CONFORME
PROPRETE EXTERNE DE LA CELLULE		
ETAT EXTERNE DE LA CELLULE		
HABILLAGE EXTERNE		
ETAT DE LA CABINE DU CAMION		
PROPRETE DE LA CABINE DU CAMION		
PRESENCE EXTINCTEUR		
PRESENCE BOITE A PHARMACIE		
PORT DE TENUE CHAUFFEUR		
PROPRETE DU CHAUFFEUR		
PROPRETE CORPORELLE DU CHAUFFEUR		
PRESENCE ET VALIDITE DES DOCUMENT DE BORD		
SYSTÈME TRACKING DES TEMPERATURES		
PROPRETE INTERNE DE LA CELLULE		
ETAT INTERNE DE LA CELLULE		
EMBALLAGE DU PRODUIT		
TEMPERATURE A L'INTERIEUR DE LA CELLULE		
DATE LIMITE CONSOMMATION (DLC)		
ENTREPOSAGE SUR SUPPORT		

HYGIENES ET SECURITE

Quai

Responsable Logistique

Annexe 07 : La facture



SARL LAITERIE SOUMMAM



FACTURE N°: 22AK/FVE/04-1163

Date	N° Client	Votre commande
09/04/2022		22AK/CV/04-1163
Reg	Cheque, virement ou versement	
CR	A TERME	

SARL	LAITERIE SOUMMAM
22000 SIDI-BELABAS	
N° Fiscal	
N° Article	
N° RC	
Nature Activité	
COMMERCE DE GROS DES PRODUITS LIES A L'ALIMENTATION HUMAINE	
N° Activité	

Code	Désignation	Un	Quantité	PU HT	Montant HT	TVA		Remise Ligne	Montant TTC
						Taux	Montant		
100023	YAOURT DECOR PACK ROUGE FORT 100GX48	pot	4 800	14,79	70 992,00	19	13 488,48	0	84 480,48
100036	YAOURT NATURE 100G	pot	4 800	14,79	70 992,00	19	13 488,48	0	84 480,48
100037	YAOURT ETUVE DIALNA 70G	pot	7 200	8,99	64 728,00	19	12 298,32	0	77 026,32
200005	CREME DESSERT FLAN CAMEL 100GX48	pot	4 800	16,97	81 456,00	19	15 476,64	0	96 932,64
200013	CREME DESSERT LIEGEOIS 85GX48	pot	2 400	23,53	56 472,00	19	10 729,68	0	67 201,68
200021	B'NINA DOUBLE SAVEUR 90 GRX48	pot	5 280	16,97	89 601,60	19	17 024,30	0	106 625,90
200039	CREME DESSERT DIALNA LG CAMEL 70G	pot	9 600	8,99	86 304,00	19	16 397,76	0	102 701,76
200040	CREME DESSERT DIALNA LG CHOCOLAT 70G	pot	9 600	8,99	86 304,00	19	16 397,76	0	102 701,76
540024	YAGO BANANE 1KG	Bouteille	630	96,64	60 883,20	19	11 567,81	0	72 451,01
570019	LBEN 100% AUX BIFIDUS SLEEVE 1L	Bouteille	630	96,64	60 883,20	19	11 567,81	0	72 451,01

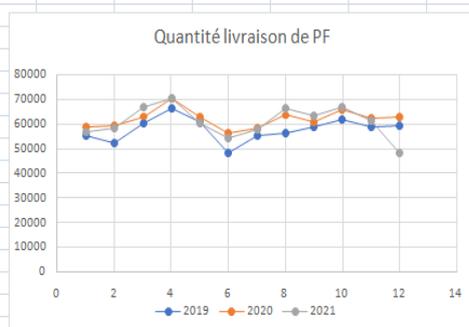
Total H.T	728 616,00
Remise	0,00
TVA	138 437,04
Total TTC	867 053,04

Arrêtée la présente facture à la somme de:

**** HUIT CENT SOIXANTE SEPT MILLE CINQUANTE TROIS DINARS QUATRE CENTIMES

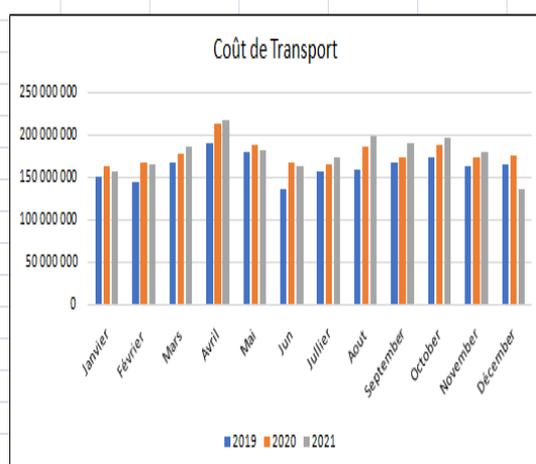
Annexe 08 : les quantités Livraison PF mensuel

Quantité de livraison du produit fini												
	Janvier	Féver	Mars	Avril	Mai	Jun	Jullier	Aout	September	October	November	Décember
2019	54817	52222	60260	66075	60535	48010	54975	55812	58497	61375	58575	58810
2020	58500	59180	62922	70420	62650	55965	57840	63470	60487	65887	62037	62692
2021	56845	58547	67195	70492	60370	54445	58085	66340	63657	67082	61240	48310



Annexe 09 : coût de transport mensuel.

Coût de transport												
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Jullier	Aout	September	October	November	Décember
2019	151 004 374	144 226 536	166 733 385	188 769 781	179 338 166	135 303 294	156 882 728	158 291 038	166 284 548	172 249 060	162 762 153	164 780 013
2020	162 270 560	165 888 227	176 912 601	212 675 052	186 770 789	166 361 248	165 582 454	185 259 696	173 240 690	188 203 014	173 634 941	174 590 891
2021	155 942 015	165 510 620	184 666 446	217 112 404	181 649 745	163 363 796	173 109 133	197 686 360	190 083 587	196 389 776	178 906 444	134 734 643



Résumé

Résumé:

La logistique a pour but de fournir les biens et services attendus par le client au bon moment et au bon endroit dans la qualité requise et au prix convenu. La performance logistique dépend aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique.

Notre travail a pour objectif d'évaluer la performance logistique de l'entreprise SOUMMAM, pour y arriver nous avons opté pour une étude qualitative à l'aide d'un guide d'entretien. Les résultats montrent l'importance de la fonction logistique et son apport positif à la performance de l'entreprise SOUMMAM.

Les mots clés : Logistique, performance, indicateur de performance, qualité, évaluation, amélioration.

Abstract:

The purpose of logistics is to provide the goods and services expected by the customer at the right time and in the right place in the required quality and at the agreed price. Logistics performance today depends on mastering the logistics process.

Our work aims to evaluate the logistics performance of the company SOUMMAM, to achieve this we opted for a qualitative study using an interview guide. The results show the importance of the logistics function and its positive contribution to the performance of the SOUMMAM company.

Keys Words: Logistics, performance, indicators of performance, quality, evaluation, improvement.