

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option : Supply Chain Management & Distribution

Thème :

**L'IMPACT DE L'AMELIORATION DU
PROCESSUS D'EXPEDITION SUR LA
PERFORMANCE LOGISTIQUE**

Etude de cas :Fruital / Anderson

Présenté par :

IZRI Djouher Tiziri

Encadré par :

**Dr. Naima MESSAOUDI
Maître de conférences « A » à l'EHEC**

**8^{ème} promotion
Juin 2021**

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option : Supply Chain Management & Distribution

Thème :

**L'IMPACT DE L'AMELIORATION DU
PROCESSUS D'EXPEDITION SUR LA
PERFORMANCE LOGISTIQUE**

Etude de cas :Fruital / Anderson

Présenté par :

IZRI Djouher Tiziri

Encadré par :

**Dr. Naima MESSAOUDI
Maître de conférences « A » à l'EHEC**

**8^{ème} promotion
Juin 2021**

Résumé

De nos jours, les entreprises considèrent la logistique comme un facteur clé de réussite, la concurrence féroce sur le marché les contraint à investir et à se concentrer sur la gestion de la chaîne logistique qui devient de jour en jour un défi plus important.

Pour survivre dans un environnement concurrentiel, les entreprises se doivent d'être stratégiques et performantes en atteignant leurs objectifs préalablement fixés, et ce à travers toutes les activités qui les composent notamment la logistique. L'évaluation de la performance est donc une nécessité, et pour se faire l'entreprise identifie des indicateurs de performance selon son activité qui doivent être fiable et efficace.

Cette recherche permet de déterminer l'impact d'un processus d'expédition optimisé, de la maîtrise des coûts, des délais et de la qualité de service sur la performance logistique d'une entreprise. Pour cela nous avons fait une étude auprès de FRUITAL Coca-cola le client du prestataire de service ANDERSON Logistique afin de répondre à notre problématique.

Mots clés : logistique de distribution, expédition, performance, indicateurs, processus.

ملخص

اليوم، ترى الشركات أن النقل والإمداد عامل نجاح رئيسي، لأن المنافسة الشرسة في السوق تجبرها على الاستثمار والتركيز على إدارة سلسلة الإمداد، التي أصبحت تشكل تحدياً أكثر أهمية كل يوم.

ومن أجل البقاء في بيئة تنافسية ، يجب أن تكون الشركات إستراتيجية وفعالة من خلال تحقيق أهدافها المحددة من قبل ، وذلك من خلال جميع الأنشطة التي تتألف منها ، بما في ذلك اللوجستيك. ولذلك فإن تقييم الأداء ضرورة ، ولكي تقوم الشركة بذلك ، فإنها تحدد مؤشرات الأداء وفقاً لنشاطها التي يجب أن تكون موثوقة وفعالة.

ويساعد هذا البحث في تحديد أثر عملية النقل البحري المثلثي ، ومراقبة التكاليف ، والمهل الزمنية ونوعية الخدمات على الأداء اللوجستيك للشركة. للقيام بذلك ، أجرينا دراسة مع FRUITAL ، زبون مقدم الخدمات ANDERSON Logistique ، من أجل الإجابة على مشكلتنا.

الكلمات الرئيسية: لوجستيك التوزيع ، الشحن ، الأداء ، المؤشرات ، العملية.

Abstract

Today, companies see logistics as a key success factor, as fierce competition in the market forces them to invest and focus on managing the supply chain, which is becoming a more important challenge every day.

To survive in a competitive environment, companies must be strategic and efficient by achieving their previously set objectives and this through all the activities that make up them, including logistics. Performance evaluation is therefore a necessity, and in order to do so, the company identifies performance indicators according to its activity that must be reliable and efficient.

This research helps determine the impact of an optimized shipping process, cost control, lead times and service quality on a company's logistics performance. To do this, we conducted a study with FRUITAL Coca-cola, the customer of the service provider ANDERSON Logistique, in order to answer our problem.

Keywords: logistics, distribution, performance, indicator, process.

Dédicaces

Je dédie ce travail,

*A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour,
leur tendresse,*

*A ma grand mère YAYA, pour son soutien et ses prières tout
au long de mes études,*

*A mes chers frères, ZINEDDINE AGHILAS et NAZIM pour
leur appui, leur encouragement et leur soutien moral,*

*A toutes mes copines, pour leur présence et aux beaux
souvenirs,*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant
allégués, et le fruit de votre soutien infailible,*

Merci d'être toujours là pour moi.

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier mon encadrante Mme Dr. Naima MESSAOUDI, pour son suivi, son soutien et sa disponibilité tout au long de la période de la préparation de mon mémoire.

Je remercie également tous les dirigeants d'ANDERSON Logistique, pour leur confiance et tout particulièrement M. Omar OUADAH qui m'a été d'une très grande aide dans la réalisation de ce mémoire.

Je témoigne toute ma reconnaissance à toute l'équipe d'ANDERSON Logistique pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'ils m'ont fait vivre durant ma période de stage.

Je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute ma gratitude à ma chère famille pour son encouragement, sa compréhension et sa présence.

Liste des figures

N°	Figures	page
1.1	Schéma de l'évolution de la logistique militaire	6
1.2	la fonction de production au cœur du processus de création de valeur	8
1.3	schéma récapitulatif	12
1.4	Les dix composantes de la stratégie logistique	13
1.5	Les types de stratégies de distribution	18
1.6	schéma du processus d'expédition	23
2.1	Les différentes façons d'envisager la performance logistique	30
3.1	Délais de livraisons	43
3.2	Taux de satisfaction client.	54
3.3	Taux de satisfaction commandes	55
3.4	Taux de respect des délais de livraison	55
3.5	Taux de précision des prévisions.	56

Liste des tableaux

N°	Tableaux	page
1.1	Exemple d'un processus logistique	9
2.1	les objectifs stratégiques et logistiques.	35
3.1	Les ressources matérielles d'Anderson Logistique	41
3.2	les parties du guide d'entretien	48
3.3	Profil des interviewés	49
3.4	les taux des indicateurs de performance logistique	53

SOMMAIRE

Introduction générale	2
CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition	
Section 1 : Principes de base de la logistique	6
Section 2 : La logistique de distribution	15
Section 3 : Le processus d'expédition	20
CHAPITRE 2 : La performance logistique	
Section 1 : Généralités sur la performance	27
Section 2 : Evaluation de la performance logistique.....	30
Section 3 : Amélioration de la performance logistique.....	36
CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruitil / Anderson	
Section 1 : Présentation de l'organisme	41
Section 2 : méthodologie de l'étude qualitative.....	48
Section 3 : Analyse et traitement des résultats de l'étude	50
Conclusion générale	60

Introduction générale

Introduction générale

La logistique est un levier de développement et de compétitivité qui joue un rôle important dans le changement et l'amélioration des indicateurs économiques. L'industrie de la logistique fournit d'importantes contributions macro à l'économie en créant des emplois, en investissant dans les différents services tels que les transports et les entrepôts mais aussi elle crée un afflux d'investissement étrangers.

Pour faire face à la concurrence les entreprises travaillent sur la réduction de leurs coûts d'exploitation et procèdent à l'optimisation de toute leur chaîne logistique en allant des approvisionnement jusqu'à l'expédition mais surtout en aval en externalisant leur logistique aval par exemple, ce sont les activités qui coûtent le plus aux entreprises financièrement, stratégiquement mais aussi opérationnellement, ce qui va leur permettre de se recentrer sur leurs cœurs de métier et être plus performantes.

Une entreprise se doit donc de définir ses objectifs, bien penser les stratégies et les méthodes de pilotage, créer un environnement dynamique et se donner les moyens pour atteindre ses objectifs. En collectant et en analysant les données, l'entreprise peut déterminer ses insuffisances et ainsi procéder à un changement qui lui permettra par la suite d'améliorer la performance et ainsi devenir plus rentable et efficace.

Pour déterminer le rapport entre l'optimisation de la logistique aval et l'amélioration de la performance logistique, nous allons étudier au travers de ce travail de recherche : "L'impact de l'amélioration du processus d'expédition sur la performance logistique". Cas FRUITAL Coca-cola client du prestataire logistique ANDERSON Logistique, notre organisme d'accueil.

Le choix de ce thème ne relève pas du hasard. En effet, différentes raisons nous ont conduits à y réfléchir. D'une part, la concordance avec notre spécialité et, d'autre part, notre intérêt pour la logistique de distribution.

Dans cette perspective, nous avons posé la problématique suivante :

Comment une entreprise peut-elle améliorer sa performance logistique tout en optimisant son processus d'expédition ?

Pour fournir une réponse plus appropriée à notre problématique, il nous semblait utile de formuler ces trois questionnements :

- Q1 : comment une entreprise peut-elle réduire ses coûts logistiques ?
- Q2 : Quels sont les indicateurs clés de la performance logistique de l'entreprise ?
- Q3 : comment le taux de service influence-t-il sur la performance logistique ?

En vue de répondre à ces questions, qui seront le fil conducteur de notre problématique, nous allons tester les hypothèses ci-après :

- ❖ H1 : La réduction des coûts logistique est un moyen d'optimisation du processus d'expédition.
- ❖ H2 : Le taux de service et la satisfaction client sont les indicateurs de performance clés.
- ❖ H3 : Le taux de service lié à l'expédition influence positivement la performance logistique.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une approche méthodologique de recherche descriptive en se référant à des notions théoriques et analytiques. Pour y parvenir, nous procéderons d'abord à une étude qualitative (Voir annexe N° 3.1) caractérisée par des entretiens semi-directifs auprès de deux experts (FRUITAL Coca-cola et ANDERSON Logistique). Ensuite, une étude quantitative des indicateurs de performance logistique de l'entreprise sera élaborée.

Afin d'appréhender les notions abordées, de nombreux ouvrages, articles scientifiques, travaux universitaires, sites internet ont été consultés. De plus, l'accomplissement d'un stage pratique au niveau de la société ANDERSON Logistique nous a permis de nous rendre sur le terrain et d'assister, par exemple, au chargement des camions avant leur expédition.

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres :

Le premier chapitre comprend trois sections. Nous y aborderons les principes de base de la logistique, les activités et stratégies de la logistique de distribution et enfin le processus d'expédition et ses modalités de fonctionnement.

Le second chapitre présente les différents concepts et mesures de la performance, les indicateurs et l'évaluation de la performance logistique et son amélioration.

En dernier lieu, le troisième chapitre présente les deux entités concernées par notre étude de cas. Puis, nous exposerons la méthodologie et le travail sur le terrain : des entretiens avec les responsables, une étude quantitative des indicateurs de performance logistique, et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats.

CHAPITRE 1 :
**Le processus logistique
et expédition**

Introduction du chapitre :

De nos jours, toutes les sociétés considèrent la logistique comme la clé de la réussite car une bonne logistique rend l'entreprise plus légère et plus rentable. Elle offre une visibilité plus large sur le mouvement des marchandises de la production à la consommation, en identifiant les infrastructures et les pratiques opérationnelles qui aident ou entravent cette distribution fluide et rentable.

La logistique de distribution ou encore la logistique aval comprend tous les processus de stockage, de manutention et de transport des marchandises dont l'objectif est de rendre le canal logistique du fournisseur au client efficace, notamment en termes de coûts et de performances.

Dans ce chapitre nous allons présenter les principes de bases de la logistique puis nous passerons à la logistique de distribution et nous parlerons de son processus ainsi que de ses activités et enjeux et pour finir nous expliquerons le processus d'expédition

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

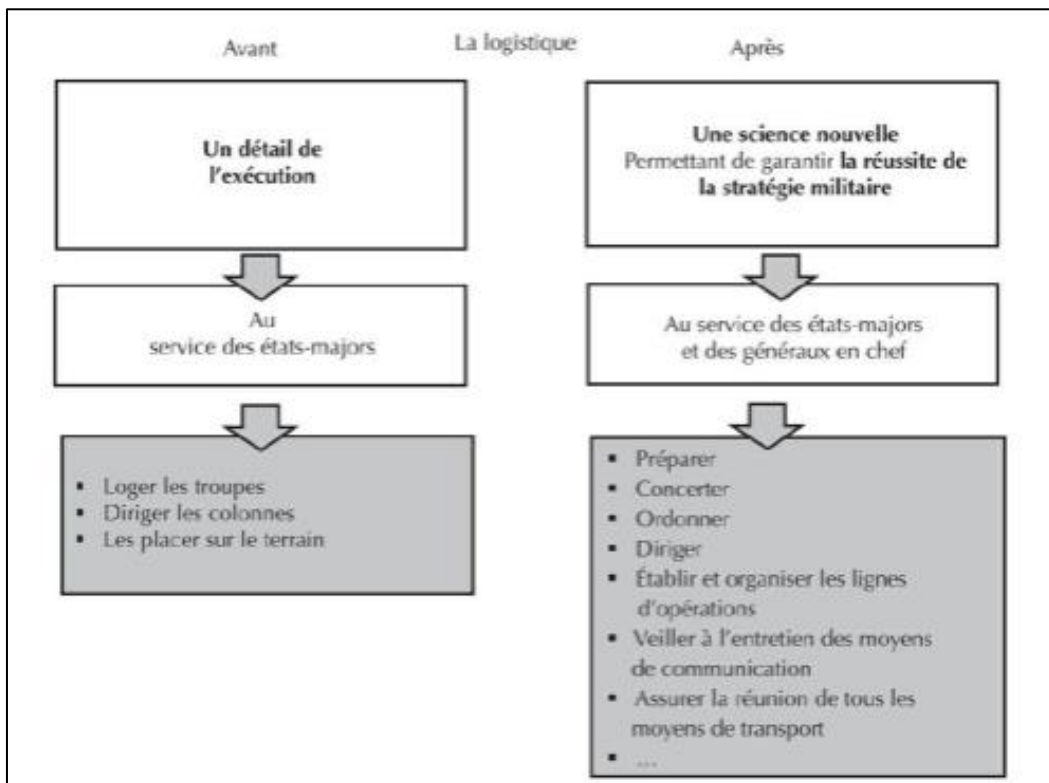
Section 01 : Principes de base de la logistique

A travers cette section nous allons mettre en lumière les fondamentaux de la logistique, nous présenterons les concepts logistiques, ses activités, ses flux ainsi que les méthodes de leur gestion.

1.1 Histoire de la logistique :

Au tout début la logistique était principalement militaire le général Antoine-Henri Jomini le premier théoricien militaire à avoir parlé de logistique, l'appelait l'art de mouvoir les armées il lui consacra tout un chapitre dans son traité des grandes opérations militaires «Précis de l'art de la guerre» et il schématisa l'évolution de la logistique comme suit :

Figure n°1.1 : Schéma de l'évolution de la logistique militaire



Source : LYONNET(B),SENKEL(M):Supply chain management; 2019; (PDF)

Le grand tournant de l'évolution de la logistique aura lieu durant la 2^{ème} guerre mondiale et plus précisément pendant les préparatifs du débarquement. Contrairement aux Allemands qui échouèrent dans l'invasion de la Grande-Bretagne à cause d'un manque de préparation des opérations, les alliés préparèrent minutieusement la logistique qui accompagna l'opération « Overlord ». Ainsi, la Wehrmacht céda rapidement devant la supériorité humaine et matérielle déployée par les alliés.

Dans les années 50 les spécialistes logistiques militaires démobilisés après la fin de la 2^{ème} guerre mondiale tentèrent de transposer leurs savoir-faire au monde de l'entreprise.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

Cependant, du fait de la reconstruction, la recherche d'optimisations opérationnelle ne débute que dans les années 60 – 70.

Les années 80-90 furent une phase de croissance où l'on passa à une logistique ayant pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise. On commença à assister à un décloisonnement et, la notion de transversalité fit son apparition. L'entreprise passa ainsi dans une démarche de recherche de l'efficacité et de la maîtrise de ses coûts.¹

Plus récemment, ce sont les guerres du golfe, en janvier 1991 et mars 2003, qui ont fait entrer le terme « logistique » dans le vocabulaire courant, largement utilisé depuis, dans la presse pour toutes les actions militaires ou humanitaires.²

1.2 Définition de la logistique :

Il existe de multiples définitions de la logistique, on a choisi les suivantes :

L'ASLOG³ définit la logistique comme « *l'ensemble des activités qui ont pour but la mise à disposition au moindre coût d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe* ».

L'American Marketing Association proposa en 1935, dans Marketing Vocabulary, l'une des premières définitions de la logistique : « *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* ».

Le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), qui deviendra en 1985 le Council of Logistics Management (CLM) puis, en 2004 le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), proposa une définition plus large incluant les approvisionnements et le transport: « *Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client* ».

Quelques organisations ont cherché à normaliser la définition de la logistique. Le Conseil économique et social des Nations unies proposa de définir la logistique comme le « *processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation* ».⁴

¹ <http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/>, consulté le 23/04/2021, 14 :35

² LYONNET(B), SENKEL(M) : *Supply chain management* ; édition DUNOD ; 2019 ; p17.

³ ASLOG (l'association française pour la Logistique) est une association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la logistique globale.

⁴ LE MOIGNE (Remy) : *Supply chain management :Achat, production, logistique, transport, vente 2^e édition* ; édition DUNOD ;2017 ; p 9.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

De ses définitions on comprend que la logistique est l'art de bien gérer la chaîne d'activités de l'entreprise en allant de l'approvisionnement jusqu'à la distribution en passant par le stockage, la production, la manutention, la préparation de commande et le transport.

1.3 Les activités de la logistique :

La chaîne logistique est composée de plusieurs fonctions interdépendantes mais on peut distinguer trois grandes activités de la logistique qui sont :

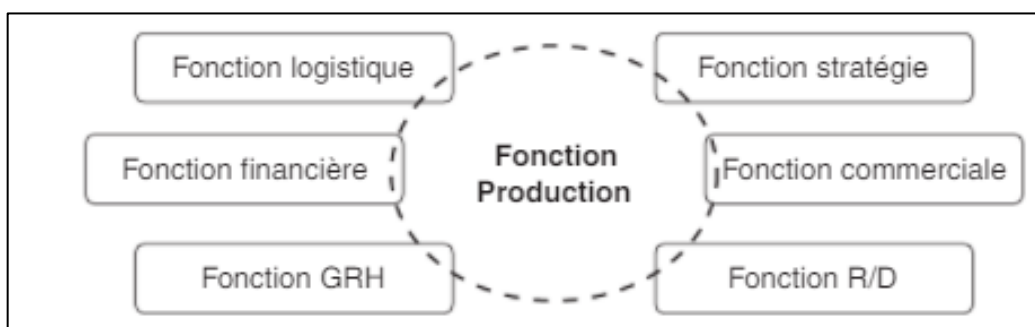
a. Approvisionnement :

L'approvisionnement englobe plusieurs activités qui sont la définition des fournitures et assurer la détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur, la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, commandes et marchés, la programmation des besoins des livraisons et des stocks dans le cadre d'une planification générale, la gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks de produits achetés afin d'assurer la production.

b. Production :

La fonction de production est en lien direct avec l'environnement de l'entreprise, et avec toutes les autres fonctions (Finance, marketing, GRH...), de telle sorte qu'elle se retrouve au cœur du processus de création de valeur. Mais la fonction de production intègre aussi à côté du service de nature opérationnelle que représente la fabrication elle-même, des services de nature plus fonctionnelle qui jouent en quelque sorte le rôle de fonction de support, elle vise à la transformation de ressources afin de créer des biens et/ou des services.

Figure n°1.2 : la fonction de production au cœur du processus de création de valeur



Source : Gratacap (A), Médan (P) : « Management de la production » 4^e édition, 2013 (PDF)

c. Distribution :

La distribution étant la fonction la plus essentielle recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

Distribuer un produit, en effet, c'est l'amener au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante avec le choix et les services nécessaires à leur vente, leur consommation et leur entretien.⁵

1.4 Le processus logistique :

Un processus est un ensemble cohérent d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie en y apportant une valeur ajoutée pour le client. En d'autres termes, un processus logistique est une ou plusieurs activités qu'une entreprise met en œuvre pour transformer une demande en produit (bien ou prestation de service) qui satisferont cette demande.

Le processus logistique commence à l'instant même où une personne commence à s'interroger sur le produit [service] qu'une entreprise veut concevoir puis commercialiser et ne se termine que lorsque le produit, conçu, développé, produit, vendu, maintenu et utilisé, est démantelé et que les matières qui le composaient trouvent un nouvel usage. En d'autres termes, le processus logistique qui est multi-acteurs et multi-organisations va idéalement des matières premières aux produits finis, intègre pour les biens durables, le soutien logistique et comprend la logistique des déchets et des retours (circulation des produits hors d'usage ou impropre à la consommation / utilisation pour élimination ou reconditionnement). Ce processus au départ considéré trivial est désormais perçu « complexe » et stratégique.

Tableau n°1.1 : Exemple d'un processus logistique

Ex : Processus	Entrées	Transformation	sorties
<i>Achat</i>	Besoin de matières et fournitures	Passation de la commande d'achat	Mise à disposition des matières achetées
<i>Transport</i>	Marchandise au point d'expédition	Opération de transport	Marchandise au point de destination
<i>Dédouanement</i>	Marchandises à déclarer	Déclaration des douanes	Marchandises dédouanées
<i>Distribution</i>	Commande client	Préparation de la commande	Mise à disposition de la commande / Livraison

Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Activites-processus.htm>

1.4.1 Les différents flux logistiques :

a. Flux physique :

C'est le déplacement (transport) et le stockage de la marchandise. Cela part d'un site de production pour aller vers un entrepôt (voire plusieurs), pour aller ensuite vers un magasin ou vers un client final suivant le type de distribution (vente par internet ou distribution classique).

Et dans l'espace, on distingue deux catégories de flux logistiques : les flux logistiques internes et les flux logistiques externes.

⁵ <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-distribution/la-distribution.php>, consulté le 28 /04/2021 , 22 :04.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

a.1. Flux logistique interne : ou « flux de production », qui incluent la circulation des matières premières et autres composants au sein de la chaîne de production.

a.2. Flux logistique externe : qui concernent tous les flux d’approvisionnement depuis les différents fournisseurs ainsi que les flux de distribution jusqu’aux différents clients.

b. Flux d’information :

Apparenté au cerveau qui va faire fonctionner les flux physiques, les flux d’informations permettent d’influer sur la stratégie, en matière de supply chain mise en place par l’entreprise, cette dernière crée une énorme base de données qu’elle stocke dans ses serveurs. Cette base de données constitue un ensemble d’informations. On y retrouve la marchandise proposée, les différents intervenants du process, les stratégies adoptées et les moyens mis à disposition et ces informations lui permettront d’analyser toute la chaîne de valeur.

Les flux d’informations sont donc extrêmement importants et nécessaires afin de permettre à l’entreprise de communiquer correctement en interne ainsi qu’en externe avec les prestataires, mais également de pouvoir analyser l’impact des stratégies mises en place et d’y remédier si nécessaire.

c. Flux financier :

Constitue l’ensemble des transactions qui circulent entre les différents acteurs de la supply chain (partenaires, fournisseurs et sous-traitants, ainsi qu’au sein de l’entreprise). On répertorie notamment dans ces flux le traitement des commandes, le contrôle du calendrier de livraison, le contrôle des commandes et le contrôle des paiements et rapports de gestion. Gérés par les services achat, commercial, administration des ventes et finance, les flux financiers jouent un rôle très important dans la supply chain.

L’enjeu crucial est de savoir quand on va être payé et quand on doit payer ses fournisseurs. Elle permet une bonne gestion de la trésorerie des entreprises. Un contrôle parfait des flux physiques et des flux d’informations permet au directeur financier de maîtriser les finances de l’entreprise.⁶

1.4.2 Les méthodes de gestion des flux :

- **Un flux poussé :** est un flux de produits pour lequel les produits sont déplacés sur la base de la prévision de la demande. Par exemple, une production en flux poussée est réalisée en « poussant » les produits sur la chaîne de fabrication afin de constituer un stock qui pourra satisfaire à une éventuelle demande.

⁶ <https://www.amalo-recrutement.fr/blog/qu-est-ce-que-la-supply-chain-definition/>, consulté le 01/04/2021, 23 :00

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

Avantages & inconvénients des flux poussés⁷ :

Cette stratégie a l'avantage de raccourcir les délais de livraison puisque le produit est déjà prêt lorsque le client passe commande. En revanche, elle engendre aussi des coûts supplémentaires pour l'entreprise car celle-ci doit stocker des produits finis et des matières premières pour une durée indéterminée. Le manque de cohérence entre la demande réelle et la production peut aboutir à des situations de sur stockage, et par conséquent à de l'argent « qui dort » ou bien de pénurie, donc à une perte de commandes.

- **Un flux tiré** : est un flux de produits pour lequel les produits ne sont déplacés qu'afin de satisfaire une demande réelle (une commande client ou un signal Kanban par exemple), en aval du flux.

Avantages & inconvénients des flux tiré :

Cette méthode permet de supprimer les coûts de stockage et d'être réactifs sur d'éventuelles exigences de la part des clients à propos de la conception du produit. Cependant, les délais de livraison sont rallongés et, en cas de problème sur la chaîne de production, le client est impacté directement par un délai de livraison étendu davantage.

- **Un flux tendu** : Les flux tendus en logistique sont une méthode de gestion qui mixe les avantages du flux tiré et du flux poussé. Dans ce fonctionnement, la production des produits est réalisée de manière régulière en étant au plus près de la demande du marché.

Avantages & inconvénients des flux tendus :

La gestion en flux tendu présente l'avantage de limiter le sur stockage de produits finis tout en limitant les délais de livraison au client. Elle s'apparente donc à une méthode « idéale », mais elle nécessite une supply chain parfaitement optimisée pour fonctionner correctement.

Un stock de produits est souvent nécessaire pour découpler les flux de produits poussés par les prévisions et ceux tirés par la demande. Ce stock est appelé stock de découplage.

- **Un flux synchrone** : Lorsque plusieurs flux se rencontrent de façon synchrone, ils sont appelés flux synchrones. La livraison de composants sur une ligne d'assemblage automobile dans leur ordre d'utilisation et au moment de leur consommation est un flux synchrone avec le flux de la ligne d'assemblage.

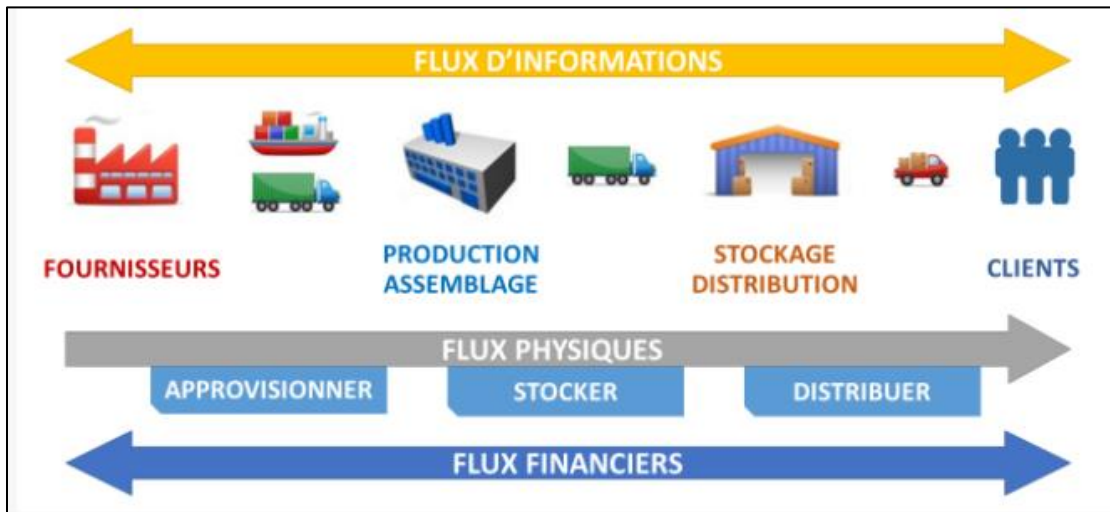
Avantages & inconvénients des flux synchrones :

Cette méthode permet d'éviter le sur stockage de matières premières. Cependant, comme en flux tendu, elle nécessite une organisation de la chaîne logistique parfaitement optimisée. Un retard d'approvisionnement entraînerait en effet systématiquement un retard de production et un allongement des délais pour le client.

⁷ <https://blog.scallog.com/gerer-flux-logistique>, consulté le 01/05/2021, 23 :41.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

Figure n° 1.3 : schéma récapitulatif



Source : <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>, consulté le 07/05/2021

1.5 Stratégie logistique :

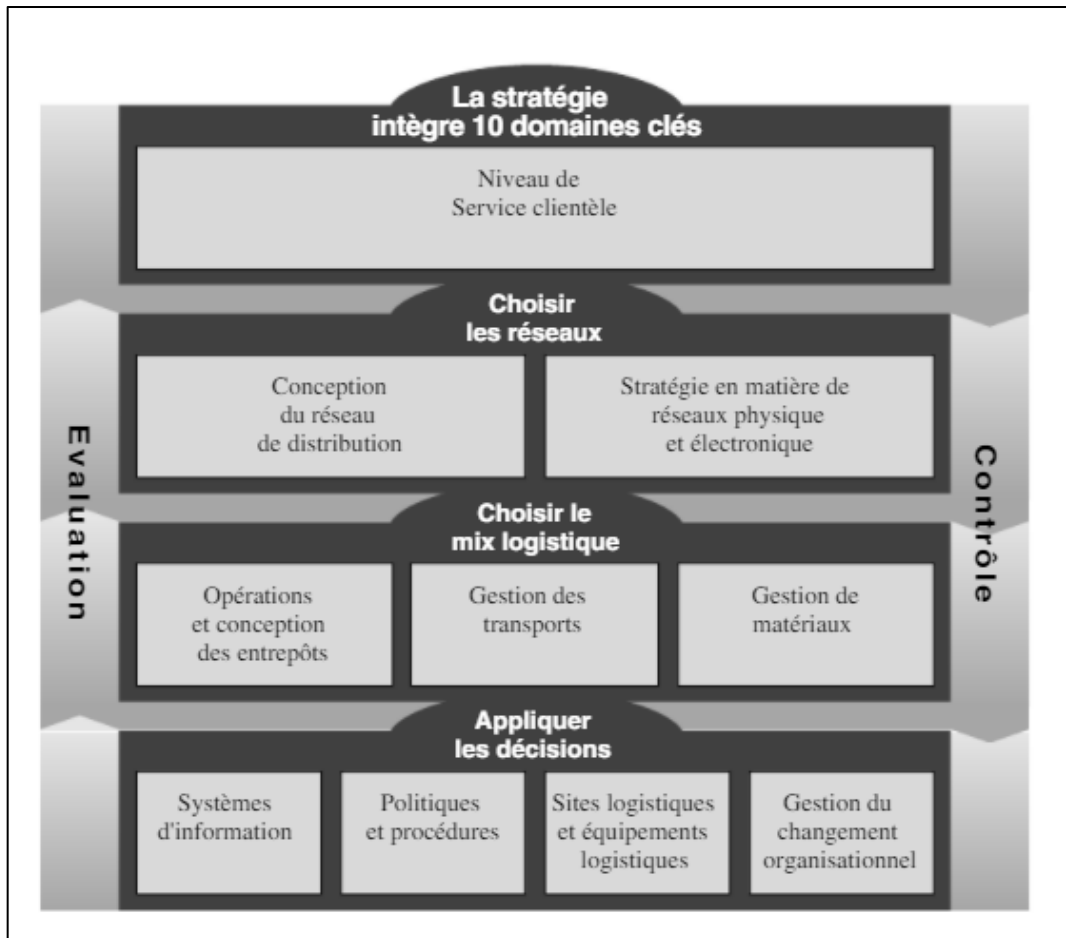
Un plan de stratégie logistique est constitué de :

- la description générale de la stratégie logistique et de sa relation avec les autres fonctions ;
- une déclaration de mission et d'objectifs en termes de coût des produits et de niveau de service clientèle ;
- une description des décisions et des stratégies poursuivies pour les activités logistiques telles que par exemple : les stocks, les entreposages, les transports, la passation de commande.
- un résumé des programmes et des plans donnant suffisamment de détails pour comprendre son impact sur les coûts, les délais, les capacités, la fluidité des services.
- une prévision des besoins en main-d'œuvre et en investissements ;
- un état financier détaillant les coûts, besoins de fonds et flux financiers ;
- une description de l'impact de la stratégie logistique sur les résultats financiers, par exemple en utilisant le modèle stratégique de rentabilité, sur la mesure des performances et la maîtrise des flux dans la chaîne de valeur physique.⁸

⁸ Alexandre K.Samii : *Stratégie logistique*, 3^e édition; édition DUNOD ; 2004 ; p 48

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

Figure n°1.4 : Les dix composantes de la stratégie logistique



Source : Alexandre K.Samii : « Stratégie logistique, 3^e édition » ; 2004 (PDF)

1.6 Les différents types de logistique :

a. Logistique interne:

On appelle logistique interne l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par les différentes unités de production et/ou d'assemblage des références et quantités voulues de MP et en-cours de production dans les meilleures conditions de coût. La réalisation de ce processus implique la définition de règles de gestion : stocks, transport entre les sites de stockage, etc.

b. Logistique externalisée:

De nos jours, l'externalisation logistique est un procédé auquel les entreprises ont de plus en plus souvent recours. Il s'agit pour une entreprise industrielle ou commerciale de confier tout ou partie d'une chaîne logistique, assurée préalablement à l'interne, à un prestataire extérieur.

L'externalisation logistique, de même que l'externalisation de façon générale, permet à l'entreprise de transformer ses coûts fixes en coûts variables, permettant ainsi de concentrer

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

ses propres ressources (financières et humaines notamment) sur sa production et son propre savoir-faire.

Dans le contexte de la mondialisation, avoir recours à l'externalisation logistique est également un moyen de se rapprocher physiquement de ses clients, situés généralement dans des zones géographiques bien plus diverses que ce que pouvait connaître une entreprise il y a encore de cela quelques décennies.

c. Logistique industrielle:

Traditionnellement, les secteurs industriels focalisaient leur attention sur la production et la satisfaction de la demande. Progressivement, les entreprises industrielles prennent conscience de l'importance de la logistique dans leurs activités, et améliorent celles-ci au moyen de différentes méthodes et outils technologiques.

La «Lean Production», issue du Système de Production Toyota, est une technologie majeure de gestion industrielle, bien plus qu'une tendance ou d'un outil pour augmenter la productivité.

Le «Lean» permet de faire entrer le changement dans l'entreprise à cadence dirigée, non seulement par la Direction mais aussi par les opérationnels travaillant dans le processus.

Lean est aussi générale, dans le sens où elle s'applique non seulement aux processus de production mais aussi aux processus administratifs et aux services. Elle s'applique aussi au développement des nouveaux produits.

d. Logistique de distribution:

La distribution consiste à écouler les produits finis vers les marchés de consommateurs. Par déduction, la logistique de distribution rassemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis. Elle intègre donc : l'administration des ventes (réception des commandes client, engagement sur les délais et planification des livraisons) ; la tenue des stocks et des magasins de produits finis ; la préparation des commandes (prélèvement, conditionnement et emballage, suremballage) ; l'expédition et enfin la gestion des réseaux de distribution (plates-formes de groupage et de dégroupage).

e. Transport et logistique:

La logistique des transports se décompose en trois principales activités : la détermination des réseaux de transport, la planification des transports et la gestion du parc de véhicules. Il s'agit d'une part d'analyser différents réseaux de transport et de choisir sur la base du coût global, des délais et de la qualité de service, la meilleure offre.

On détermine les parcours en portant l'accent sur :

- **Le mode d'acheminement des produits** (maritime, aérien, ferroviaire ; routier ou multimodal)

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

- **Les risques de transport** (limitation du nombre de ruptures de charges, utilisation d'unités de transport intermodal)
- **La disponibilité des moyens logistiques** (engins de manutention, zone de stockage) de part et d'autre de chaque point de transport
- **La sélection du réseau** le moins coûteux et le mieux adapté aux marchandises que l'on souhaite acheminer.

Une fois que les différents nœuds (points successifs) du réseau de transport sont déterminés, l'opération de transport proprement dite doit être planifiée. La planification des transports tient une place importante dans la gestion des tournées de livraison ; le transport inter-usines ou inter-magasins ; et est largement déployé au niveau des plates-formes de groupage/dégroupage. L'activité de planification des transports consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités, les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Ce qui permet d'effectuer à l'avance les ajustements et équilibrages nécessaires compte tenu de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.⁹

2 Section 02 : La logistique de distribution

Dans cette section nous allons un peu plus dans les détails en présentant la logistique de distribution, ses enjeux ainsi que les stratégies de distribution.

2.1 Qu'est ce que la logistique de distribution ?

La logistique de distribution est « ensemble d'activités interconnectées ayant pour mission le transfert physique des produits finis de l'industriel vers ses clients. »¹

« La distribution physique représente l'intégration de deux ou plusieurs activités dont le but est de planifier, d'exécuter et de contrôler une circulation efficace des matières premières, des stocks en voie de transformation et de produits finis du point d'origine au point de consommation. Ces activités comprennent le service à la clientèle, la prévision de la demande, le réseau de communication, le contrôle des stocks, la manutention des marchandises, le traitement des commandes, la circulation des pièces de rechange et de service après-vente, le choix de l'emplacement de l'usine et des entrepôts, l'approvisionnement, l'emballage, la manutention des marchandises retournées, la récupération et l'élimination des marchandises défectueuses, la circulation, le transport et l'entreposage des marchandises »

La distribution physique comprend toutes les activités reliées à la gestion des flux de produits et de matériaux, de leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation ou de consommation, qui sont mises en œuvre pour satisfaire de façon rentable les besoins du marché.

Les objectifs de la distribution physique sont d'assurer la qualité du service au client à un coût raisonnable par la gestion efficace des activités suivantes :

⁹ <https://lojistike.blogspot.com/2018/02/les-differents-types-de-logistique.html>, consulté le 15 /05/2021, 16 :55

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

- le traitement des commandes,
- l'entreposage,
- la gestion des stocks,
- le transport.

La logistique de distribution, c'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur (entrepôt d'usine, entrepôt de distribution) jusqu'au lieu de livraison convenu dans le contrat commercial.

Elle s'étend aussi à la logistique du dernier Km, s'intéresse à la fois à la circulation des flux physiques à travers le réseau de distribution (gestion des transports, gestion des stocks...), mais aussi à la gestion des infrastructures logistiques qui composent ce réseau (implantations, gestion d'entrepôt...)

2.2 Le processus de la logistique de distribution :

Le processus logistique de distribution est un ensemble d'activités interactives de la logistique aval qui ont pour mission de transférer le produit ou service au client.

Et nous distinguons les trois niveaux sur lesquels elle intervient :

Planification :

- Réseau de distribution
- Planification et ordonnancement des expéditions
- Choix des intermédiaires de distribution et des prestataires de services logistiques
- Planification des activités sous-traitées

Opérationnel :

- Entreposage des produits finis
- Préparation des commandes pour expéditions (et conditionnement)
- Vérification des livraisons
- Chargement des livraisons
- Livraisons
- Contrôle de la qualité
- Transferts entre entrepôts
- Entretien équipements de transport

Transactionnel :

- Traitement des commandes clients
- Suivi des commandes clients (vérification, confirmation, facturation, paiements)
- Préparation et traitement de la documentation relative aux expéditions (assurances, douanes)
- Suivi des expéditions

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

- Service à la clientèle
- Gestion des garanties
- Gestion des retours de marchandises

2.3 Les Activités de la logistique de distribution :

La logistique de distribution est fortement dominée par trois activités qui sont :

- La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage...);
- la gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides...);
- la gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).

2.4 Les enjeux de la logistique de distribution :

- **Multiplicité des intervenants** : Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution) ;
- **Respect des cahiers des charges clients** : Les produits doivent être livrés en quantité et en qualité demandée, dans les délais impartis. Il faut par conséquent adopter les bonnes pratiques (moins de ruptures des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, Inter modalité et accélération des temps de transbordement ;
- **Maîtrise des coûts logistiques** : Réduction des parcours (pour faire moins de kilomètres, il faut opérer une bonne détermination des routes, bien organiser les tournées, réduire le nombre de retours à vides des camions en leur proposant un fret de retour), bon choix des prestataires (les prestations achetées doivent correspondre aux besoins), meilleure combinaison de moyens, meilleur taux de remplissage des véhicules, recours aux stratégies logistiques collaboratives, optimisation des coûts des derniers kilomètres;
- **Maîtrise des risques liés à l'acheminement** : (risques de transport, manutention et entreposage). Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et par ailleurs, des coûts d'assurances maîtrisés ;
- **Logistique des retours** : Organisation de la collecte des retours, des emballages vides.

2.5 Les contraintes de la logistique de distribution :

- **Contraintes liées aux marchandises** : Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

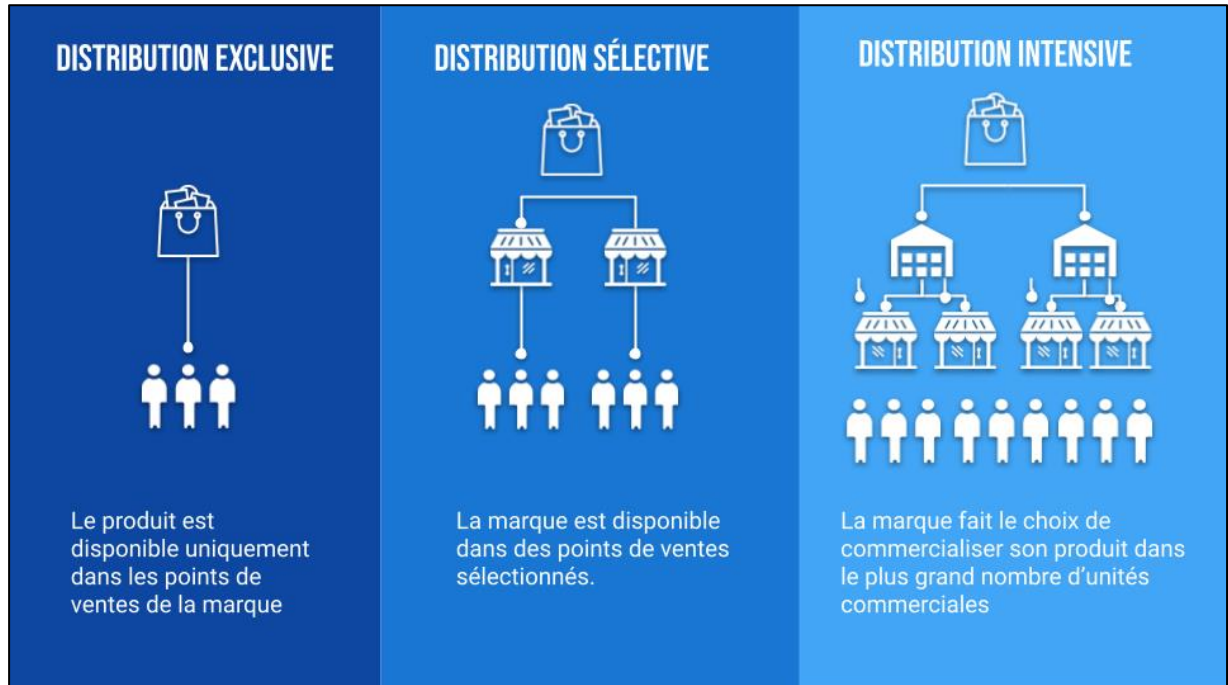
pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport) ;

- **Contraintes réglementaires** : Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation) ; obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport) ; réglementation applicable en cas de litiges ;
- **Contraintes géographiques** : Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien ;
- **Contraintes techniques** : Le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.¹⁰

2.6 Les stratégies de distribution :

La stratégie de distribution concerne l'organisation de la mise à disposition des produits de l'entreprise sur le marché, en tenant compte de la nature du produit ainsi que du types de marché auquel elle s'attaque, afin d'assurer sa disponibilité.

Figure n°1.5 : Les types de stratégies de distribution



Source : <https://pascalkermarrec.com/2019/09/05/les-modes-de-distributions/>

¹⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

2.7 Les types de réseaux de distribution :

Il existe différents types de réseaux de distribution¹¹ :

- **Livraison directe** : Une livraison directe permet de livrer une marchandise directement du fournisseur au client sans utiliser une plate- forme intermédiaire. La livraison directe, lorsqu'elle est possible, permet de réduire les coûts en limitant les ruptures de charge liées au passage par une plate- forme intermédiaire.
- **Livraison utilisant une plate- forme centrale de distribution** : Une plate- forme centrale de distribution permet de livrer tous les clients à partir d'un site unique. Les plates- formes centrales de distribution permettent de réduire les niveaux de stock et d'améliorer le taux de remplissage des véhicules qui réalisent les livraisons client.
- **Livraison utilisant des plates- formes décentralisées** : Dans un réseau logistique utilisant des plates- formes décentralisées, chaque plate- forme est chargée de livrer les clients d'une région donnée.
Les plates- formes décentralisées génèrent souvent des coûts de transport plus faibles que les plates- formes centralisées. Elles sont en effet plus proches des clients. Les niveaux de stock sont par contre souvent plus élevés puisqu'un même produit doit être maintenu en stock sur plusieurs plates- formes.
La mise en place d'un réseau de plates- formes décentralisées nécessite de déterminer le nombre optimal de plates- formes. Plus le nombre de plates- formes est important, plus le coût du transport aval sera faible mais plus le coût du transport amont et du stock sera élevé.
- **Livraison utilisant un réseau multi échelon de plate-forme** : Dans un réseau multi échelon, les plates- formes logistiques sont organisées sur plusieurs niveaux. Un réseau multi échelon peut être par exemple constitué d'une plate- forme centrale et de plates- formes régionales, la plate- forme centrale livrant les plates- formes régionales qui livrent à leur tour les sites de livraison.
- **Livraison utilisant une plate- forme de cross-docking** : Dans une plate- forme de cross-docking, les produits sont déchargés des véhicules entrants, éventuellement triés puis chargés dans des véhicules sortants sans mise en entrepôt.
Les flux de cross-docking, ou flux tendus, permettent de réduire les délais de livraison et les niveaux de stock. Ils sont toutefois plus difficiles à mettre en œuvre car ils nécessitent une plus grande coordination entre les livraisons entrantes et sortantes. Leur mise en œuvre est plus difficile encore si les livraisons sortantes sont constituées de produits non stockés et de produits stockés sur la plate- forme. Par ailleurs, une surface importante de la plate- forme peut- être nécessaire aux activités de tri.
Le cross-docking génère également des coûts supplémentaires de rupture de charge.
- **Livraison utilisant un centre de consolidation** : Une livraison utilisant un centre de consolidation regroupe les marchandises de plusieurs fournisseurs sur une plate- forme commune afin de livrer les mêmes clients en utilisant les mêmes camions.
Les centres de consolidation permettent de réduire les coûts de transport (en améliorant en particulier le taux de remplissage des camions), les coûts logistiques (en mutualisant les

¹¹ LE MOIGNE (Remy) : Opcit, p.39-44

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

moyens) et les coûts de stockage pour les clients (en livrant les clients en quantités plus réduites).

2.8 Les objectifs de la logistique de distribution :

Le service clientèle :

- Améliorer le service client ;
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

La réduction des coûts :

- Minimiser la valeur totale des stocks ;
- Minimiser les coûts de distribution ;
- Minimiser les coûts de traitement de l'information ;
- Minimiser les coûts de manutention ;
- Minimiser les coûts de transport.

La qualité :

- Maximiser les efforts de détection des non conformités pour les expéditions ;
- Maximiser les efforts de prévention des non conformités pour les expéditions.

3 Section 3 : Le processus d'expédition

L'expédition est un processus qui consiste à assurer l'organisation et le suivi du transport de marchandises à partir du lieu d'origine jusqu'au lieu de destination.

Ce processus est pris en charge par le vendeur, le fabricant, un sous-traitant ou un prestataire logistique, qui agit au nom de l'expéditeur.

3.1 Préparer l'expédition des marchandises :

Avant d'expédier les marchandises, il faut prévoir le personnel et les moyens de manutention qui seront nécessaires, planifier les rendez-vous avec les transporteurs ou les enlèvements avec les clients.

3.2 Prélever les marchandises

Pour préparer les marchandises à livrer aux clients, le préparateur n'utilise pas, en général, les commandes clients mais une liste de prélèvement (picking list). La liste de prélèvement recense les marchandises à prélever en stock pour préparer une ou plusieurs commandes.

Il existe deux méthodes de prélèvement: soit le préparateur se déplace vers les marchandises à prélever (man to goods), soit les marchandises se déplacent vers le préparateur (goods to man).

3.2.1 Le préparateur se déplace vers les marchandises :

Le préparateur peut effectuer le prélèvement de différentes façons:

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

- Prélèvement par commande ou en rafale (un préparateur pour une commande) Le préparateur de commande se déplace dans l'entrepôt pour prélever tous les produits d'une commande donnée. La liste des articles à prélever est en général triée (par exemple par zone de l'entrepôt) pour optimiser le circuit de prélèvement et limiter les déplacements du préparateur. Si l'entrepôt couvre une surface importante, l'opérateur peut être amené à passer une part importante de son temps à se déplacer.
- Prélèvement par groupe de commandes (un préparateur pour plusieurs commandes) Le préparateur se déplace dans l'entrepôt pour prélever tous les produits de plusieurs commandes. La liste de prélèvement regroupe alors plusieurs commandes. Elle est triée par produit afin de limiter les déplacements du préparateur. Suite au prélèvement, il est nécessaire de trier les articles prélevés par commande.
- Prélèvement par zone de stockage ou par allotissement (plusieurs préparateurs pour une ou plusieurs commandes). La liste de prélèvement regroupe plusieurs commandes et est triée par zone géographique de l'entrepôt. Chaque préparateur, affecté à une zone donnée de l'entrepôt, réalise le prélèvement pour la zone qui le concerne. Suite au prélèvement, il est également nécessaire de trier les articles prélevés par commande.

Les erreurs de prélèvement peuvent être difficiles à éviter, en particulier s'il existe un grand nombre de références dans l'entrepôt ou s'il existe des produits d'apparence similaire. Ces erreurs génèrent des erreurs de livraison et des écarts de stock. Il existe différents dispositifs qui permettent de réduire les erreurs de prélèvement.

3.2.1.1 Pick to light :

Le produit à prélever est indiqué par un voyant lumineux au préparateur de commande. Le système pick to light permet de localiser et prélever un produit plus rapidement et plus sûrement qu'une liste de prélèvement. Il est utilisé, en particulier, dans l'industrie pharmaceutique ou la vente par correspondance.

3.2.1.2 Pick to voice ou Voice picking:

Le préparateur de commande est équipé d'un casque et d'un micro. Le système pick to voice lui indique la localisation du produit à prélever. Arrivé à l'emplacement indiqué, le système donne la quantité à prélever. L'opérateur peut avoir à confirmer, en utilisant le micro, certaines des opérations. Une fois le prélèvement effectué et confirmé par l'opérateur, le système indique la localisation du prochain produit éventuel à prélever. À la différence d'une liste de prélèvement, le système pick to voice laisse au préparateur les mains libres pour réaliser les opérations de prélèvement.

3.2.2 Les marchandises se déplacent vers le préparateur :

Le préparateur est positionné à un endroit fixe et les produits sont acheminés vers lui à l'aide, par exemple, d'un convoyeur.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

3.3 Trier les marchandises :

Le tri des marchandises est nécessaire si le prélèvement n'a pas été réalisé par commande. Pour simplifier l'opération de tri, un dispositif put to light peut être utilisé. Lorsque le préparateur scanne le code à barres d'un article prélevé, le dispositif lui indique, à l'aide d'un signal lumineux, dans quel contenant l'article prélevé doit être déposé. Chaque contenant est affecté à une commande client.

3.4 Réaliser des opérations de fabrication

Des opérations de fabrication ou de différenciation des produits, comme l'assemblage, la configuration, le conditionnement ou l'étiquetage d'un produit, peuvent être effectuées lors de la préparation des commandes. En ne réalisant ces opérations qu'au moment de la préparation de commande, une entreprise peut réduire la variété des produits en stock. Ces opérations sont une forme de différenciation retardée.

3.5 Conditionner les marchandises :

Le conditionnement (packing) des marchandises peut être réalisé pendant ou à l'issue du prélèvement. Dans le premier cas (pick and pack), les produits prélevés sont rangés directement dans le conditionnement qui sera utilisé pour le transport (carton, palette...). Dans le second cas (pick then pack), les produits sont conditionnés sur la zone d'expédition.

3.5.1 Les moyens de conditionnement :

Les moyens de conditionnement sont utilisés pour faciliter le stockage, la manutention et le transport de marchandises.

- **Les palettes :** Une palette est un plateau utilisé pour le stockage, la manutention et le transport de marchandises. Elle est conçue pour être déplacée par des chariots élévateurs (ou transpalettes).
- **Les Big bags :** Un big bag est un sac amovible et suffisamment renforcé pour être soulevé et mis à l'intérieur d'une unité de chargement pour le transport en vrac de marchandises.
- **Conteneurs :** Le conteneur est une caisse métallique de forme rectangulaire qui est utilisée pour le transport de marchandises. Il peut être transporté à la fois par bateau, par camion ou par train.

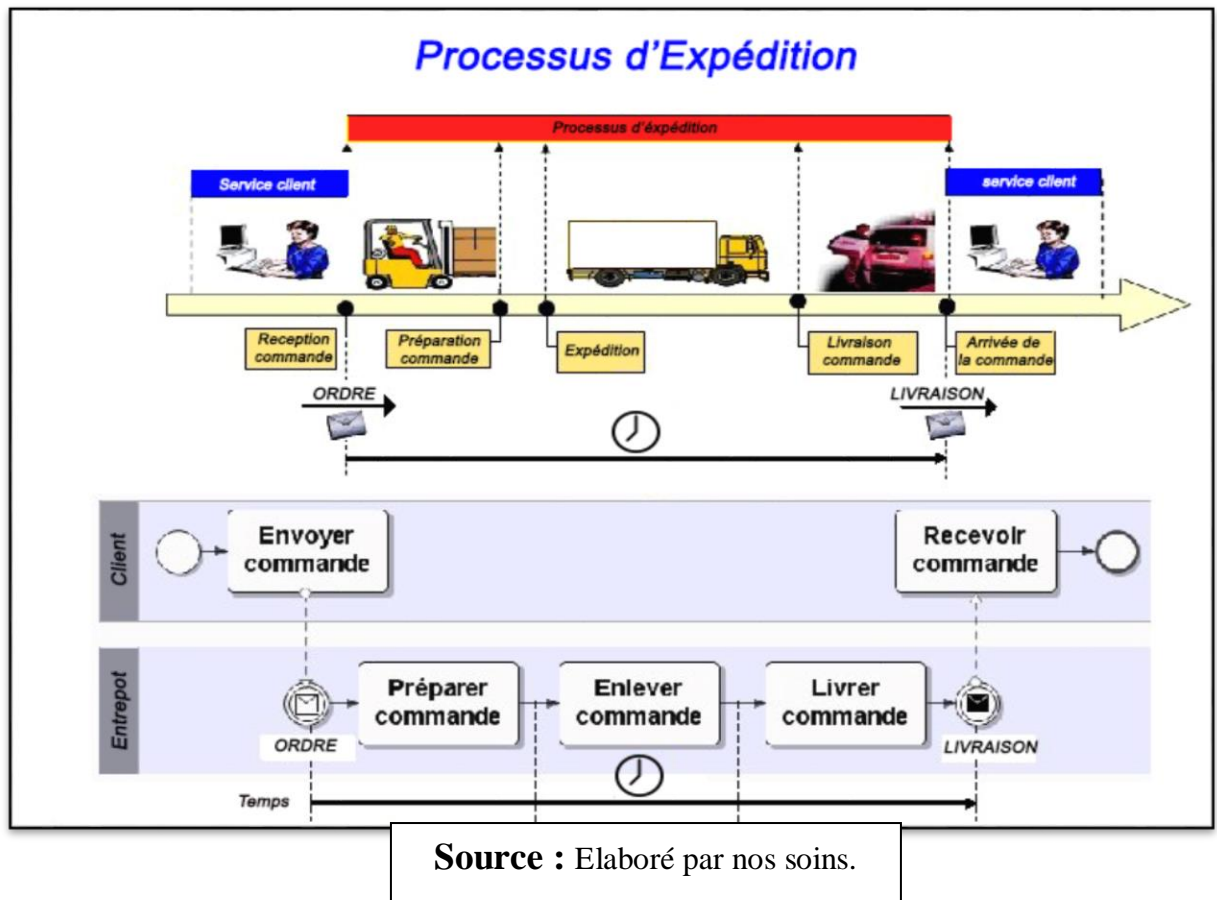
3.6 Expédier les marchandises :

L'envoi d'un avis préalable d'expédition permet d'avertir le client d'une expédition à venir. L'avis préalable d'expédition est un document électronique qui fournit des détails sur la nature et la quantité des marchandises expédiées. Les marchandises sont chargées dans les moyens de transport pour être expédiées.¹²

¹² LE MOIGNE (Remy) : Opcit, 290-293

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

Figure n° 1.6 : schéma du processus d'expédition



3.7 Les modes de transport :

Le transport de marchandises peut être assuré par différents modes de transport qui sont répartis en quatre catégories: terrestre, maritime, aérien et par installations fixes. Le transport terrestre se subdivise lui-même en transport routier, ferroviaire et fluvial.¹³

3.7.1 Le transport routier

Le transport routier est devenu, dans la seconde moitié du XX^e siècle, le principal mode de transport terrestre. Il dut son succès en particulier au développement de réseau routier.

Il existe trois types de véhicule assurant le transport routier de marchandises:

- les véhicules isolés (camions) ;
- les véhicules articulés, composés d'un tracteur et d'une semi-remorque, souvent utilisés pour les transports internationaux ;
- les trains routiers constitués d'un camion et d'une remorque.

¹³ LE MOIGNE (Remy) : Opcit, 302-309.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

3.7.2 Le transport aérien

Le transport aérien de marchandises a connu un développement important à partir du début des années 1970, date de l'apparition des avions gros- porteurs. Il est généralement utilisé pour le transport de produits dont la valeur est très élevée.

Le transport aérien de marchandises utilise soit des appareils mixtes soit des appareils tout cargo.

Les appareils mixtes sont principalement utilisés pour le transport de passagers mais leur soute peut accueillir du fret en complément des bagages.

Les appareils tout cargo ne transportent que du fret. Leurs aménagements intérieurs sont donc étudiés en conséquence. Ils sont en général composés d'un pont principal entièrement dégagé et d'une soute au pont inférieur.

3.7.3 Le transport fluvial :

Le transport fluvial est peu coûteux en énergie et permet de transporter des tonnages très importants. En revanche, c'est un mode de transport relativement lent

3.7.4 Le transport maritime :

Le transport maritime est le mode de transport le plus économique pour les échanges massifiés et de longue distance. Il est également utilisé pour des échanges de courte distance (cabotage) dans les régions bien irriguées par les mers. Le transport maritime est réalisé à l'aide de différents types de navire :

- Les vraquiers
- Les navires citernes
- Les navires spéciaux
- Les porte- conteneurs
- Les navires rouliers
- Les navires nourriciers ou collecteurs
- Les remorqueurs

3.7.5 Le transport ferroviaire

Le transport ferroviaire est très utilisé pour le transport massifié. S'il est moins flexible que le transport routier, il est beaucoup plus respectueux de l'environnement. Il peut, dans certains cas, être plus adapté que le transport routier.

Le transport ferroviaire utilise différents types de wagons : le wagon couvert qui possède une unique porte de chargement centrale, le wagon plat pour les marchandises lourdes ou longues, le wagon- tombereau pour les marchandises en vrac, le wagon- citerne pour le transport des produits liquides, des hydrocarbures et des gaz liquéfiés, le wagon silo pour le transport des produits pulvérulents, le wagon à étage pour le transport des véhicules automobiles ou encore le wagon sous contrôle de température.

CHAPITRE 1 : Le processus logistique et expédition

3.7.6 Le transport par installations fixes :

Le transport par installations fixes utilise une infrastructure dédiée pour le transport de marchandises. Il inclut le transport par convoyeur ou par pipeline.

Un pipeline est un système de canalisations utilisé pour le transport des hydrocarbures liquides et gazeux. Il est appelé oléoduc lorsqu'il transporte du pétrole brut, gazoduc lorsqu'il transporte du gaz naturel ou encore méthanoduc lorsqu'il transporte du gaz naturel ou du méthane.

Le transport par convoyeur est utilisé notamment pour les matériaux de construction, les minerais ou encore le charbon.

Conclusion du chapitre :

La logistique de distribution est aujourd'hui le défi de toutes les entreprises, c'est la partie de la chaîne logistique la plus optimisée sur tous les niveaux de l'entrée de la marchandise en stock jusqu'à sa sortie, on pense à la réduction des coûts de stockage et de transport ainsi qu'au gain de temps afin d'augmenter la productivité tout en étant optimal.

L'objectif de la logistique de distribution reste toujours la satisfaction du client, mais aussi à la création de valeur pour l'entreprise car c'est ainsi que se mesure la performance.

CHAPITRE 2 :

La performance logistique

CHAPITRE 2 : La performance logistique

La performance notamment la performance logistique sont des objectifs stratégiques pour toutes les sociétés à travers ses indicateurs l'entreprise estime et mesure la cohérence de ses différentes activités.

Dans ce chapitre nous allons parler brièvement de la performance puis nous passerons aux indicateurs de performance et enfin nous arriverons à l'amélioration de la performance logistique en passant par ses outils de pilotage et d'évaluation.

1 Section 1 : Généralités sur la performance

A travers cette section nous allons aborder la deuxième partie de notre étude qui est la performance, nous parlerons des notions et mesures de la performance ainsi que de ses indicateurs.

1.1 Définition de la performance :

L'AFNOR définit la performance comme : « *une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »

La performance est donc la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux :

- Au niveau individuel (le salarié) ;
- Au niveau collectif (une équipe) ;
- Au niveau organisationnel (l'entreprise).

1.2 Les notions et mesures de la performance :

La performance dans son approche théorique intègre des notions diverses dont les plus importantes sont : la croissance de l'activité, la rentabilité, la productivité, l'efficacité et l'efficience.

- **La croissance de l'activité** : est l'expansion et le développement quantitatif durable des activités de l'entreprise.
- **La rentabilité** : dans le langage économique c'est la capacité d'une entreprise à générer un résultat, un profit, un bénéfice.
- **La productivité** : est le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises.
- **L'efficacité** : désigne le rapport entre la production de biens ou de services et les moyens mis en place pour sa réalisation. La productivité permet de mesurer l'efficacité d'une entreprise en termes d'utilisation de ses ressources pour produire des biens ou des services.
- **L'efficience** : est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficience d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de

CHAPITRE 2 : La performance logistique

cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

- **L'efficacité** : elle consiste en un ensemble de capacités permettant à une personne ou à un groupe de personnes d'utiliser au mieux des ressources disponibles pour obtenir des résultats. Autrement dit, l'efficacité, pour une organisation ou une entreprise, représente le bon rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en place. L'utilisation d'indicateurs d'efficacité est utile pour visualiser et mesurer une évolution de cette forme de performance au cours du temps pour une entreprise donnée.

1.3 Le choix des critères de performance :

La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes : ¹⁴

➤ Que mesure-t-on ?

Un résultat passé (exemple : le résultat net).

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

➤ Quels sont les axes de la performance ?

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

➤ Pour qui évalue-t-on la performance ?

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

1.4 Les types d'indicateurs de performance :

Toute entreprise peut définir ses propres indicateurs de performance selon son activité, mais les indicateurs les plus fréquents sont :¹⁵

¹⁴ DORIATH (brigitte) : *Contrôle de gestion 5^e édition*, édition DUNOD, Paris, 2008, p 129-130.

¹⁵ <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/>, consulté le 29/05/2021, 19 :51

CHAPITRE 2 : La performance logistique

Indicateurs de capacité : relation entre la quantité qui peut être produite et le temps nécessaire pour que cela se produise. Par exemple : Le constructeur automobile X a la capacité de produire 200 voitures par mois.

Indicateurs de productivité : relation entre les résultats produits et les ressources utilisées pour la production. Exemple : un travailleur peut installer 20 m² de plancher en une heure. Un autre, ne peut installer que 17 m² de plancher en une heure. Ce second est donc moins productif que le premier.

Indicateurs de qualité : relation entre le total produit et la production pouvant faire l'objet d'un usage c'est à dire celle sans défaut ou non-conformité. Exemple : sur 1000 pièces produites au total 980 peuvent faire l'objet d'un usage (98% de qualité).

Indicateurs de profitabilité : pourcentage entre le bénéfice et le total des ventes. Exemple : dans une entreprise 2 00 000,00 dinars de biens ont été vendus pour un bénéfice de 200 000,00 dinars. La profitabilité est de 10%.

Indicateurs de rentabilité : pourcentage entre le bénéfice et l'investissement réalisés dans l'entreprise. Exemple : l'entreprise citée précédemment a investi 5 000 000 dinars pour la production des biens avec un bénéfice de 200 000 dinars. La rentabilité est dans cas de 4 %.

Indicateurs de compétitivité : la relation entre l'entreprise et la concurrence. La part de marché peut être utilisée comme indicateur de compétitivité.

Indicateurs d'effectivité : l'effectivité est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.

Indicateurs de valeur : relation entre la valeur perçue lors de la réception du produit et le montant réellement dépensé pour obtenir ce même produit.

Ces derniers peuvent être classés dans ces trois catégories :¹⁶

- **Les indicateurs d'alerte** signalent un dysfonctionnement du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.
- **Les indicateurs d'équilibrage** sont étroitement liés aux objectifs. Ils informent sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis. Il peut induire des ajustements sur les objectifs ou la stratégie de l'entreprise.
- Enfin **les indicateurs d'anticipation** fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils permettent aux gestionnaires de gérer les stocks par exemple et d'anticiper sur une situation futur de l'entreprise.

¹⁶ <https://www.weraiestartup.co/blog/kpi-un-formidable-outil-de-transformation-de-l-entreprise>

CHAPITRE 2 : La performance logistique

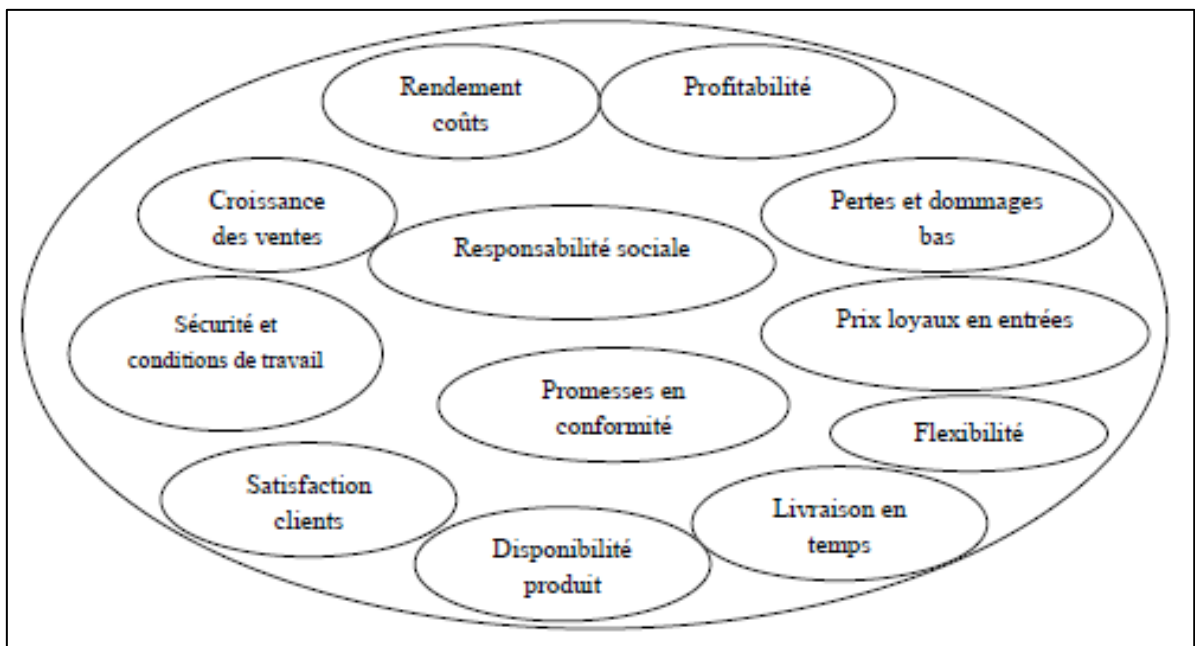
2 Section 2 : Evaluation de la performance logistique

Dans cette section nous définirons la performance logistique puis nous parlerons des outils de pilotage et d'évaluation de la performance logistique ainsi que de ses référentiels.

2.1 Définition de la performance logistique :

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

Figure n° 2.1 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique



Source : Chow et Al : « la performance logistique », 1994¹⁷

De ces définitions nous déduisons que la performance logistique est une partie intégrante de la performance de l'entreprise car elle intervient sur tous les niveaux mais surtout elle veille sur la satisfaction du client sur le plan opérationnel qui un des indicateurs les plus importants de la performance de l'entreprise.

Pour Mesnard et Dupont, les piliers d'une logistique performante sont de quatre ordres :

- **La réactivité**, c'est à dire la vitesse à laquelle le système répond aux perturbations
- **L'agilité**, c'est à dire la vitesse à laquelle le système adopte sa structure de coûts
- **L'efficience**, soit l'élimination de toute forme de gaspillage
- **L'intelligence**, à savoir l'exploitation maximale de toutes les informations.

¹⁷ Chow (G), Heaver (T. D), & Henriksson (L. E): *Logistics performance: definition and measurement. International journal of physical distribution & logistics management*, 1994

CHAPITRE 2 : La performance logistique

2.2 Outil de pilotage de la performance logistique :

L'outil de pilotage de la performance logistique le plus utilisé est :¹⁸

2.2.1 Le tableau de bord :

Les objectifs des opérations, que les entreprises réalisent, doivent être alignés sur une stratégie bien choisie et orientée pour que toutes les équipes tirent l'entreprise vers la performance. De ce fait, le pilotage de la performance repose donc sur le choix d'indicateurs clés de performance (KPI) en accord avec les objectifs de l'organisation pour construire un tableau de bord logistique adapté. En d'autres termes, pour piloter efficacement l'activité et la performance du département logistique, il convient de se doter d'un tableau de bord contenant un ensemble d'indicateurs pertinents en lien avec les objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise. Ainsi, le pilotage de la performance doit permettre de suivre l'évolution de l'entreprise pour être plus réactif et mettre en place des actions correctives adaptées. Cet outil de pilotage et de contrôle de gestion prend des définitions qui diffèrent d'un auteur à un autre, et parfois se complètent. Par exemple, selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, un tableau de bord « *est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Il est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer* »

Cet outil de pilotage a pour objectifs :

- ✓ Permet de modéliser et d'évaluer la performance globale des entreprises ;
- ✓ C'est un outil de communication : interne et externe ;
- ✓ Permet d'obtenir rapidement des indicateurs financiers ou de gestions essentielles qui permettent au responsable concerné de guider sa gestion ;
- ✓ Permet d'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts et des ratios ;
- ✓ Permet de réagir efficacement dans un court délai aux turbulences de l'environnement et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- ✓ Permet de mesurer les effets des actions correctives.

Pour la gestion de la chaîne logistique, le tableau de bord doit être doté d'indicateurs pertinents permettant au responsable logistique d'optimiser l'ensemble des flux logistiques traversant les différentes opérations de la chaîne logistique de l'entreprise. En d'autres termes, un tableau de bord logistique est un instrument de gestion dynamique et d'établissement rapide, regroupant un ensemble d'indicateurs quantitatifs (financiers et non financiers) et qualitatifs, permettant à un responsable logistique de suivre et de contrôler la réalisation de points clés qu'il souhaite maîtriser et de mettre en œuvre, le cas échéant, des actions correctrices à court terme, et de simplification des flux matières et informationnels de la chaîne logistique.

¹⁸ SADDIKI (A), TOUHAMI (L), EL HAFID ALLAH (S): *Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique*, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 12, Décembre 2017

CHAPITRE 2 : La performance logistique

Les indicateurs d'un tableau de bord doivent être bien choisis pour et en accord avec les objectifs fixés. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision et doit satisfaire les caractéristiques suivantes:

- **La Simplicité et la clarté** : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5) ;
- **La pertinence** : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur ;
- **La facilité** : les sources de données doivent être existantes et fiable, avec des délais de traitement courts.

Ces caractéristiques aident l'entreprise à réaliser des valeurs ajoutées, maîtriser les coûts logistiques et à éliminer toute opération non génératrice de valeur. Il s'agit donc d'un outil d'amélioration de productivité et de compétitivité.

2.3 Les référentiels d'évaluation de la performance logistique :

L'évaluation de la performance de l'entreprise par le choix d'indicateurs se fait sur la base des référentiels de performance de qualité suivants :¹⁹

➤ **ASLOG : Association française pour la logistique**

L'ASLOG a bâti un référentiel logistique en se basant sur celui mis au point par VOLVO dans les années 1990. Ce dernier a été "amélioré" et constitue à ce jour une base de référence intéressante pour juger de la pertinence d'un système logistique.

Le Référentiel logistique de l'ASLOG a pour vocation d'aider les entreprises à améliorer leurs performances logistiques. C'est un catalogue de mesures et d'actions de progrès de l'entreprise qui reste toutefois seule juge des actions de progrès à déployer. C'est un outil transversal dont la promotion est assurée par l'ASLOG, en premier lieu au travers de deux jours d'initiation afin que chacun puisse en mesurer la richesse. Le Référentiel de la performance logistique de l'ASLOG apporte une aide aux entreprises désireuses de bâtir une démarche d'amélioration continue, avec pour objectif prioritaire, celui d'atteindre le niveau d'excellence et de mettre en place les bonnes pratiques de la logistique. La toute première version de ce Référentiel date de 1997. Il comptait alors 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits. Mais il ne prenait en compte qu'insuffisamment la problématique du flux aval. Des questions supplémentaires ont été ajoutées dès la seconde version (en l'an 2000). Le concept de la Supply Chain a été introduit en 2002, avec la 3e version, celle-ci étant encore enrichie dans sa version 2005. « *Aujourd'hui, la structure du Référentiel n'est plus centrée sur le cycle de vie du produit...* », Insiste Patrick Gaillard (GPG Conseils), président de la Commission Compétences, Formations et Référentiel de l'ASLOG, «... *mais sur la réalité de la Supply Chain* », aujourd'hui il compte 140 questions orientées Supply Chain. Le Référentiel de la performance logistique de l'ASLOG est un catalogue de mesures et d'actions de progrès. L'audit qualité et l'audit logistique sont très semblables.

Il s'agit dans les deux cas de mettre en place :

- ✓ Une structure d'approche des problèmes,

¹⁹ LABIAD Samir : *Comment définir la performance de la logistique*, 2016 (PDF).

CHAPITRE 2 : La performance logistique

- ✓ De concevoir une façon de régir les processus clés,
- ✓ D'établir de façon formalisée des plans d'actions destinés à assurer un Progrès continu et une qualité optimale.
- **EVALOG : Evaluation logistique**

EVALOG est un outil permettant d'évaluer l'aptitude à la logistique d'un fournisseur et de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, dans l'objectif de l'améliorer. EVALOG est pour cela structuré en 6 chapitres comportant en tout 70 questions. Les trois premiers chapitres sont consacrés aux questions transversales : la relation client/fournisseur, l'organisation du travail et les objectifs. Les trois suivants permettent d'analyser sous l'angle logistique le processus d'approvisionnement, de production et de distribution.²⁰

Pour aider au mieux une entreprise à améliorer sa logistique, chacune des questions du référentiel comprend :

- La formulation de la question.
- Une explication du pourquoi de cette question (son importance en termes de logistique).
- Une description de la manière dont une organisation doit répondre à cette question (le comment).
- Un rappel des différents domaines clés à couvrir.
- Les critères précis permettant de noter (chaque question peut être notée 0, 1 ou 2).

➤ **SCOR : Supply Chain Operations Reference**

Le modèle SCOR est développé et diffusé par le Supply Chain Council, ce référentiel présume que toute chaîne logistique peut être subdivisée en 5 types de procès : planification (Plan), approvisionnement (Source), fabrication (Make), livraison (Deliver) et gestion des retours (Return).

Il comprend un descriptif des processus logistiques de l'entreprise sur les trois premiers niveaux de détails : les séries d'indicateurs correspondants pour une bonne maîtrise de la performance; un recueil des meilleures pratiques telles que constatées chez les meilleures entreprises au niveau mondial; des données de benchmarking pour les indicateurs de niveau.

Ayant pour finalité l'optimisation des processus logistiques de l'entreprise, il s'accompagne d'une méthode de mise en œuvre qui distingue quatre étapes :

- ✓ **Stratégique** : analyse du positionnement concurrentiel, niveau de performance requis par le marché mesure de la performance actuelle, analyse des écarts et plan d'optimisation.
- ✓ **Opérationnel** : analyse des flux physiques
- ✓ **Systémique** : représentation des flux d'informations et des processus existants

²⁰ <https://www.galia.com/groupe-travail/evaluation-logistique/>, consulté le 03/06/2021, 22 :35.

CHAPITRE 2 : La performance logistique

- ✓ **Mise en œuvre** : développer, tester et mettre en production la chaîne optimisée.

➤ **SCM : Supply Chain Masters**

SCM est un nouveau référentiel pour la logistique appliquée à l'industrie des produits de grande consommation. Cet outil a été conçu pour des PME de 20 à 400 personnes, mais avec un langage commun avec celui des référentiels cité auparavant, comme SCOR. Présenté de façon originale, ce référentiel se présente sous la forme d'une roue logistique composée de 25 modules clés depuis la stratégie d'entreprise jusqu'à la mesure des performances en passant par les multiples composantes de la logistique.

Il permet de dresser un bilan complet des pratiques logistiques de l'entreprise il constitue à la fois un guide pédagogique pour faire le point de ses connaissances, de mesurer les forces et faiblesses sur une échelle de 0 à 4 et d'établir un plan de progrès prioritaire.

2.4 Objectifs d'évaluation de la performance logistique :

Les entreprises recourent à l'évaluation de performance des systèmes logistiques pour atteindre deux catégories d'objectifs qui sont liées : objectifs stratégiques et objectifs logistiques.²¹

2.4.1 Les objectifs stratégiques:

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 auxquels 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.

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

2.4.2 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 de sa capacité de production. En effet, comme le montre le tableau ci-dessous, le contrôle des coûts est en relation avec sept objectifs logistiques, et les trois autres

²¹ SADDIKI (A), TOUHAMI (L), EL HAFID ALLAH (S): Opcit.

CHAPITRE 2 : La performance logistique

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.

Tableau n° 2.1 : les objectifs stratégiques et logistiques.

Objectifs stratégiques	Objectifs logistiques
<i>Contrôle des coûts</i>	<ul style="list-style-type: none">• Minimisation des coûts de maintien et inventaire ;• Minimisation de la valeur globale des stocks ;• Minimisation des coûts de distribution ;• Minimisation des coûts d'approvisionnement ;• Minimisation des coûts de production ;• Minimisation des coûts de traitement de l'information ;• Minimisation des coûts de transport.
<i>Croissance</i>	<ul style="list-style-type: none">• Développement des canaux de distribution• Développement des réseaux d'approvisionnement• Développement des compétences de base• Développement de la capacité de production
<i>Satisfaction des clients</i>	<ul style="list-style-type: none">• Respects des dates de livraison• Minimisation des délais• Maximisation de la qualité du service• Maximisation de la qualité des produits
<i>Productivité opérationnelle</i>	<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 : René Gélianas et Yvon BIGRAS : *Performance logistique, objectifs stratégiques et logistiques*²²

2.5 Les indicateurs de la 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

²² René Gélianas et Yvon BIGRAS (2002) : *Performance logistique, objectifs stratégiques et logistiques*, Revue Logistique et Management, 2002, P 67.

CHAPITRE 2 : La performance logistique

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. Les indicateurs de la performance logistique sont appelés « Key Performance Indicators KPI » : outils indispensables au pilotage et à l'évaluation de la performance logistique.

Ces indicateurs concernent un ensemble d'opérations qui sont : ²³

- **La réception** : nombre de livraisons des fournisseurs, volume des réceptions, réception moyenne par jour, volume moyen des livraisons par fournisseur ;
- **Le stockage** : nombre de références produits, nombre de palettes stockées, surface du stockage utilisée ;
- **Préparation des commandes** : nombre de commandes préparés par jour, nombre de lignes de commandes préparées par jour, nombre de palettes préparées par jour, poids moyen des commandes ;
- **L'expédition** : volume global, temps de défilement des produits, taux de rendement synthétique, lead time, temps de changement de fabrication par série, respect Plan Directeur de Production, taux de productivité, taux d'efficacité, arrêt de production par rupture de chaîne, taux de panne, taux d'utilisation des moyens (de production, de stockage, de transport), ratio de tension des flux, coûts globaux de transport, coûts financiers des stocks, coûts d'entrepôtsages....

L'ensemble de ces indicateurs servent à suivre et évaluer toute la chaîne logistique de l'entreprise en vue d'une amélioration de la performance des flux logistiques mettant en relation toutes les opérations constituant le projet et les différents intervenants: dès l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison des produits clients, et des services offerts après la livraison (service après vente). Mais pour notre étude nous allons uniquement nous intéresser au processus d'expédition c'est-à-dire dans l'ensemble la préparation de commande et l'expédition (Voir annexe n°2.1)

3 Section 3 : Amélioration de la performance logistique

Une fois les données collectées, indicateurs définis et l'évaluation faite l'entreprise passe à l'amélioration de sa performance,

3.1 Définition de l'amélioration de la performance logistique :

Selon l'AFNOR, « *L'amélioration est un processus permanent utilisant les constatations d'audit et les conclusions d'audit, l'analyse des données, les revues de direction ou d'autres moyens, et qui mène généralement à des actions correctives ou préventives* ».

Et « *La performance est liée à des objectifs préalablement définis par l'organisme* ».

D'après ses définitions, l'amélioration de la performance logistique est donc la définition de nouveaux objectifs à partir des audits, des conclusions d'audit ainsi que des analyses des

²³ SADDIKI (A), TOUHAMI (L), EL HAFID ALLAH (S) ; Opcit

CHAPITRE 2 : La performance logistique

données afin d'appliquer des mesures correctives ou préventives pour améliorer la performance logistique et ainsi toute la performance de l'entreprise.

3.2 Les démarches d'amélioration de la performance logistique :

Les approches d'amélioration de la performance logistique mettent l'accent sur deux types d'amélioration de la performance : continue et radicale. Donc, la gestion de la performance et son évaluation nécessitent la mise en place de deux catégories de démarches : ²⁴

- Les démarches dites **d'amélioration continue** correspondent à la mise en œuvre de petits changements, fréquents, graduels, rapidement obtenus ;
- Les démarches dites **d'amélioration radicale** correspondent quant à elles à la mise en application de grands changements, le plus souvent très ponctuels, en rupture importante avec le fonctionnement existant et terminés à l'issue d'un délai généralement long.

Les démarches d'amélioration continue et les démarches d'amélioration radicale partagent, entre elles, la finalité de mieux satisfaire le client par une remise en question des processus de l'entreprise. Et elles permettent à l'entreprise, par la bonne gestion de sa chaîne logistique, à garder sa pérennité et son efficacité économique sur un marché caractérisé par une concurrence sévère. Pour les deux types d'amélioration, l'entreprise peut recourir aux différentes approches. Elle recourt par exemple:

3.2.1 A une approche Kaizen :

Pour une amélioration à risques d'échec limités : c'est un mode d'amélioration de la performance peu coûteux et qui implique tous les acteurs de l'entreprise. Cette approche s'appuie sur le savoir-faire existant de tout des employés en vue de :

- ✓ Réduire les sept catégories de gaspillage : surproduction, stockage, réparations/rejets, déplacement, traitement, attente et transport ;
- ✓ Standardiser le travail pour assurer la qualité de chaque processus et prévenir la réapparition des problèmes ;
- ✓ Synchroniser toutes les opérations de production ;
- ✓ Mettre en pratique les concepts clés de l'opération au plus juste.

Dans ce cadre, d'après certaines études effectuées par des académiciens sur le terrain, la mise en place de l'approche KAIZEN par les entreprises, pour l'amélioration continue de leur performance logistique, a permis de tirer les résultats suivants : retombées positives durables, meilleure qualité (à moindre coût, dans des délais courts), optimisation des aires de travail, réduction des stocks, amélioration des temps de cycle, meilleur climat de travail, ..., et donc une amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

²⁴ SADDIKI (A), TOUHAMI (L), EL HAFID ALLAH (S) ; Opcit

CHAPITRE 2 : La performance logistique

3.2.2 A une approche Hoshin :

(Management par percée), pour une amélioration obtenue dans un délai réduit : pour répondre aux objectifs stratégiques, opérationnels et logistiques et d'amélioration continue de la performance logistique de l'entreprise, cette dernière doit engager un processus de planification qui définit clairement les priorités des stratégies logistiques et évalue le niveau de performance industrielle. Parmi les démarches mises en œuvre par les organisations, Policy Deployment ou Hoshin Kanri.

Cette démarche permet de:

- ✓ Communiquer la vision à tous les collaborateurs concernés par l'amélioration de la performance et le développement de l'entreprise ;
- ✓ Traduire les objectifs généraux en actions concrètes pour tous les collaborateurs ;
- ✓ Mettre en marche les équipes autour des objectifs stratégiques ;
- ✓ Réaliser une synergie de toutes les ressources nécessaires ;
- ✓ Evaluer les progrès réalisés ;
- ✓ Tirer l'amélioration continue et transformer la culture d'entreprise.

La démarche HOSHIN suit la logique de la boucle de la qualité dite roue de Deming (Plan Do Check Act). Il est le plus souvent mis en œuvre pour la conduite stratégique de percée pour piloter des actions d'amélioration ou régler des problèmes. C'est un outil à trois fonctions principales: la communication, la planification et le contrôle.

Par ailleurs, il est recommandé dans la majorité des cas, que l'entreprise doit pratiquer cette approche au niveau de toutes les composantes de sa chaîne logistique. L'amélioration de la performance ne concerne pas seulement les objectifs d'un seul département, Hoshin concerne tous les employés et l'entreprise toute entière.

Ainsi, cette méthode peut être utilisée dans la gestion de production pour améliorer la performance de l'entreprise par la réduction des coûts logistiques, la réduction des délais de fabrication et de livraison, et par la fabrication des produits, de services, et des prestations de qualité.

3.2.3 A une approche Business Process Reengineering (BPR) :

pour une amélioration très significative de la performance : c'est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coûts, de rapidité, de service, et donc de qualité.

Cette méthode se base sur la logique et l'intelligence, ses principes de base sont : la recherche de rendements importants, des coûts décroissants, un budget minimum, et la réduction des coûts de personnel. Ces principes constituent eux-mêmes quelques principaux objectifs d'optimisation logistique. Dans une entreprise, par cette approche de B.P.R, il y a un partage d'une vision managériale dans le but de réaliser des améliorations radicales de performance.

3.2.4 Un Management de la qualité totale :

(TQM) pour un compromis entre les différents critères évoqués. cette approche consiste à mobiliser l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise dans des actions d'amélioration de la

CHAPITRE 2 : La performance logistique

performance dans ses composantes de satisfaction des clients, satisfaction des collaborateurs, diminution des coûts, des délais et des risques.

Ainsi, le TQM fait de la qualité la responsabilité de tous les acteurs de l'organisation. Il pousse à la maîtrise de la qualité en passant de la réduction des non-conformités à leur prévention.

Ces quatre démarches sont en tout cas très représentatives de celles actuellement menées par les entreprises pour atteindre les objectifs d'amélioration de leur performance logistique et industrielle à travers l'amélioration des bénéfices et des chiffres d'affaires réalisés, par la réduction des coûts, et par la satisfaction des client.

CHAPITRE 3 :
Analyse de la
performance logistique
Cas FRUITAL / Anderson

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Dans ce chapitre nous allons aborder une approche plus opérationnelle, avant de commencer notre étude, nous allons présenter Anderson Logistique ainsi que FRUITAL Coca-cola, puis nous passerons à notre démarche méthodologique et l'enquête pour enfin présenter et analyser les résultats et finaliser notre travail de recherche.

1 SECTION 1 : Présentation de l'organisme

1.1 L'organisme d'accueil :

ANDERSON Logistique est une société par actions de droit algérien, qui intervient dans les secteurs du transport et de la logistique comme prestataire de service et ce depuis 1999, c'est une société qui a fait ses preuves et qui est toujours en constante évolution elle ne cesse de s'agrandir et de s'affirmer grâce à ses dirigeants et employés qui travaillent de manière professionnelle, efficace et constante afin de faire face à tous les défis et ainsi garder sa place de leader dans le domaine.

Incontournable acteur économique sa mission est d'offrir le meilleur des services à ses clients en apportant des solutions à leurs problèmes logistiques pour qu'ils puissent se recentrer sur leurs cœurs de métier et leurs assurer la disponibilité et l'efficacité en exploitant sa flotte de plus de 600 camions, ses entrepôts dans plusieurs wilayas le transport routier de marchandises sur tout le territoire national.

En 2020, Anderson logistique a transporté plus de 3 millions de palettes et de 2 million de tonnes de marchandises divers sur l'ensemble du territoire algérien, Géré et stocké pas moins de 18 000 000 m³ de produits, dans différentes plateformes logistiques dédiés ou multiutilisateurs.²⁵

1.2 Situation géographique

Le siège sociale d'Anderson est situé dans la zone industrielle d'Oued Semmar une des plus grandes zones industrielles en Algérie.

Elle dispose de 5 autres agences opérationnelles à Oran, Sétif, Bejaïa, Tizi ouzou et Birkhadem, elle va bientôt installer deux autres à Annaba et Hassi Messoud.

1.3 Structure organisationnelle de l'entreprise :

La SPA ANDERSON LOGISTIQUE dispose d'une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement. La verticalité de la structure offre plus de spécialisation et de fluidité des flux informationnels.

L'organigramme est subdivisé en trois cellules qui sont rattachées directement au directeur général; le directeur adjoint, logistique et administratif et financier. Le directeur adjoint préside le directeur réseau, le responsable plateformes, le directeur commercial et le directeur des opérations

²⁵ <https://andersonlogistique.com/joomla/qui-sommes-nous>, consulté le 11 /06/2021 à 16 :04.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

1.4 Les ressources d'ANDERSON Logistique :

1.4.1 Les ressources humaines :

Anderson logistique dispose d'une équipe de professionnel du domaine du transport et de la logistique, l'effectif total de la société est de 78 employés répartis comme suit :

- 03 dirigeants ;
- 08 cadres supérieurs ;
- 02 techniciens ;
- 13 administrateurs ;
- 04 commerciaux ;
- 22 agents d'exécution ;
- 26 conducteurs

1.4.2 Les ressources matérielles :

Anderson exploite une flotte qui dépasse 600 camions de tous segments confondus, nous avons résumé cette flotte dans le tableau suivant:

Tableau n° 3.1: Les ressources matérielles d'Anderson Logistique

Types de véhicules	Effectif
Camion 2T5	58
Camion 3T5	20
Camion 4T	1
Camion 5T	1
Camion 7T	1
Camion 10T	84
Fourgonnette	92
Fourgon 1T5	90
Fourgon 2T5	100
Fourgon 3T5	63
Fourgon CHL	1
Semi 20T	90
Conteneur 20T	1
Camion Plateau 20T	2

Source : Documents interne de l'entreprise

1.4.3 Les entrepôts

Anderson dispose de neuf entrepôts avec une capacité de stockage qui dépasse 51 000 m³ dédiés au stockage et entreposage des marchandises de sa clientèle répartis comme suit :

- Un entrepôt de 800 m² * 7m placé dans le siège social d'Anderson ;
- Un entrepôt de 1500 m² * 7m placé dans le siège social d'Anderson ;
- Un entrepôt de 1800 m² * 8m placé à Hadjout ;
- Deux entrepôts de 1300 m² * 7,5m placés à Ziani ;
- Un entrepôt de 800 m² * 6m placé à Djoumhouria ;

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

- Un entrepôt de 400 m² * 6m placé à Ziani ;
- Un entrepôt de 300 m² * 6m placé à Ziani ;
- Un entrepôt de 1000 m² * 6,5m placé à Béjaia ;
- Un entrepôt de 1500 m² * 7m placé à Bordj Bou Arreridj.

1.4.4 Outils informatiques :

Pour une bonne gestion des opérations de transport et logistique, il faut des supports informatiques qui aident l'entreprise à gérer les flux d'information, physiques et les ordres de transport, pour cela Anderson dispose des outils suivants:

- ✓ **Transport Management System** : il sert à gérer les opérations de transport, les entrées et sorties des camions, les heures de chargement et déchargement, la gestion de la flotte, un contrôle de facturation ainsi il fournit tableaux de bord de transport et des indicateurs de performance, il est installé en octobre 2014 mais son utilisation reste réduite.
- ✓ **Warehouse Management System**: ce progiciel sera bientôt installer à Anderson pour une meilleure gestion des entrepôts.
- ✓ **G.P.S** : installé sur les véhicules 20 tonnes propres d'Anderson pour permettre de tracker les véhicules, et définir leurs emplacements en temps réel.

1.5 Les offres et services d'Anderson Logistique :

Anderson logistique propose de multiples offres et services logistiques et de transport qui permettent de répondre aux attentes des entreprises algériennes en termes de qualité de service et d'optimisation des coûts, en communiquant et échangeant les données avec les clients.

1.5.1 Les offres et les services de transport:

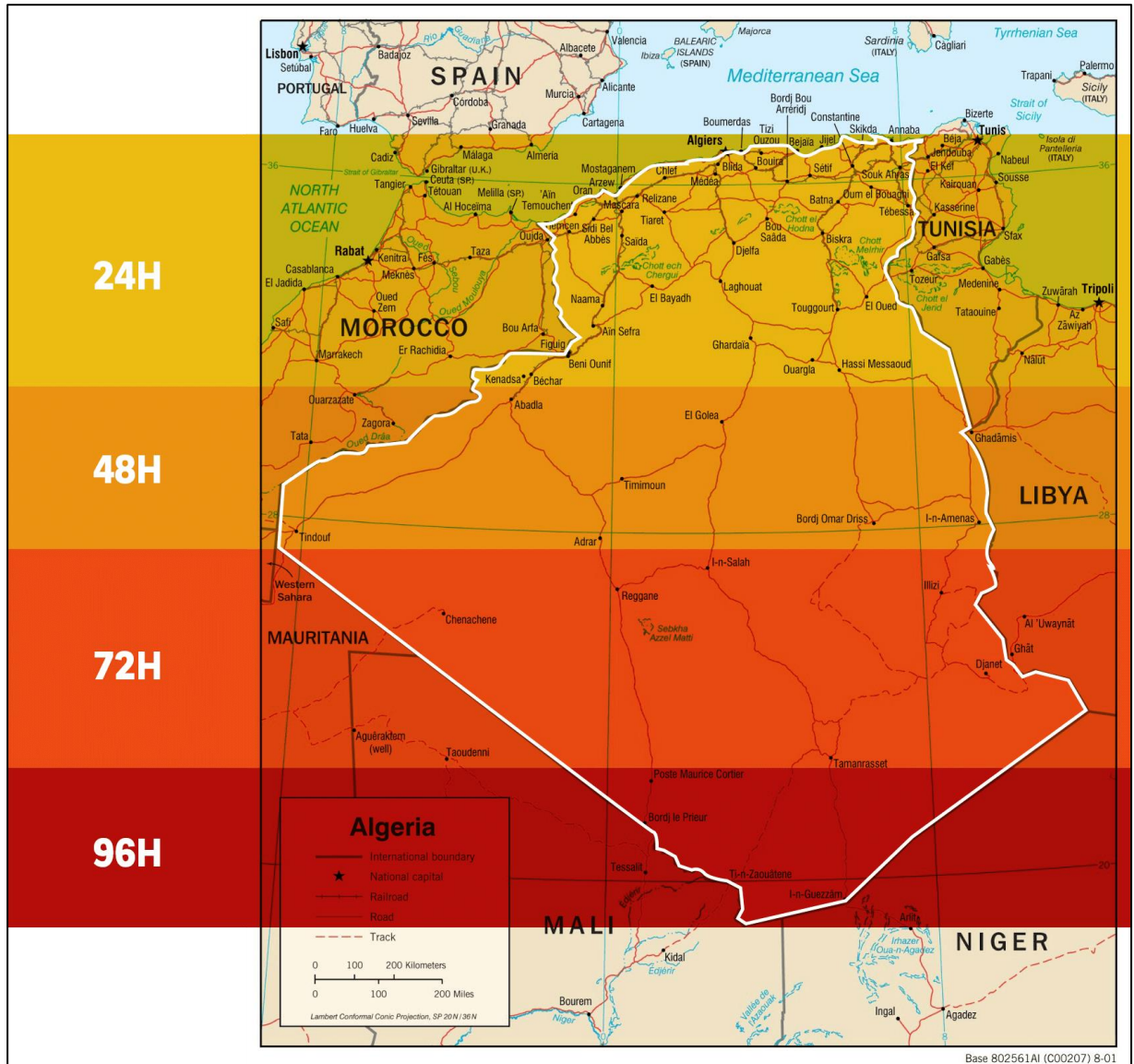
a. National express:

Grâce à la standardisation de ses procédures d'expéditions, ses chargés clients, la disponibilité à toute heure de sa flotte en propre et sous-traitants conventionnés, Anderson prend en charge instantanément les besoins en transport de ses clients, du plus petit colis aux charges de vingt tonnes et plus, 24/24H-7/7J.

Dès réception des ordres de transport, elle intervient pour livrer les envois dans les meilleurs délais et avec un maximum de sécurité. Elle intervient directement sur site pour un enlèvement quotidien, week-end et jours fériés compris. Les expéditions en express sur le territoire national sont garanties par la carte des délais (24/48/72H). Partout en Algérie, vers toutes les destinations accessibles par voie terrestre, en transport dédié ou en groupage dans certains cas, Anderson livre les produits à temps quel que soit le moyen de transport utilisé. L'express en dédié est une particularité Algérienne complètement maîtrisé.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Figure n°3.1 : Délais de livraisons



Source : <https://andersonlogistique.com/blog/national-express>, consulté le 12 /06/2021

La carte présente les délais de livraisons en moyenne des différentes wilayas du pays.

b. National container:

Avec l'offre National containers, Anderson propose un service sur mesure pour accompagner ses clients dans les démarches. Quel que soit le nombre de containers à traiter, elle assure les chargements de leurs enlèvements, elle travaille ainsi avec les services de ses clients et leurs transitaires afin de d'organiser le transfert des containers à partir des infrastructures portuaires et ports-secs pour les acheminer vers leurs destinations finales. En effectuant aussi toutes les démarches, autorisations d'accès aux ports, préparation des listes d'immatriculations et identifications des chauffeurs, gestion et organisation des convois, retour et restitution des containers pour un service complet.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

c. National distribution:

Anderson garantit le flux continu des produits, depuis le transfert de production vers les entrepôts de distributions ou directement vers les distributeurs, pour la distribution directe ou la grande distribution quel que soit le secteur d'activité, pharmaceutique, agro-alimentaire, équipementiers, constructeurs automobiles, informatiques, nouvelles technologies, équipements informatiques et éditions.

En aval, elle organise la distribution directe vers toutes les régions du pays et étudie les tournées de livraisons de façon à optimiser les coûts et les délais. Ces opérations comprennent, automatiquement, le traitement de l'information et la gestion des documents sur système d'information et la mise en place de superviseurs logistiques sur les sites des clients.

En amont de la chaîne logistique, elle intervient également dans le processus de production, en assurant l'acheminement des besoins en intrants, matières premières et emballages vers les lieux de productions.

d. National projet :

Avec les moyens mis en place, l'organisation et l'expertise d'Anderson permet à ses clients un accompagnement dans leurs différents projets. Transport de plate-forme de forage & pipeline, livraison d'unités de production, grands chantiers, approvisionnement de base vie et débardage de navires, Après étude, elle intervient et assiste l'équipe projet dans le pilotage des flux internes et externes, les solutions de transports, les moyens de manutentions et ses ressources humaines permettent la livraison, le déchargement et la mise en place des produits sur l'ensemble des phases du projet.

La polyvalence des moyens mis en œuvre, le réseau de partenaires, ainsi que l'expérience, permettent aussi le chargement et le transport des engins divers, hors gabarits.

e. National groupage:

Un de grands projets de la société Anderson est la réalisation d'un réseau national qui permettra d'offrir une prestation de transport en express à un coût nettement inférieur à celui pratiqué aujourd'hui. Cela nécessite l'installation de centre de groupages/dégroupages et d'éclatements dans des points stratégiques du pays, à travers des entrepôts en propres et avec des partenaires.

L'organisation de navettes quotidiennes, reliant les principales villes du pays, connectés à des flottes régionales permettra de livrer en express le lendemain des enlèvements effectués la veille dans 85% des cas. Ainsi, l'objectif, sans mobiliser de moyen de transport exclusif est de livrer et d'enlever les produits dans tout le pays sous 24H, avec les mêmes conditions de services et de qualité.

1.5.2 Les offres et les services logistiques:

Anderson propose des solutions logistiques différentes pour toute la chaîne logistique de la prestation de stockage et d'entreposage, jusqu'à la gestion complète de la supply chain.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Ces solutions sont adaptées aux besoins de la clientèle avec une maîtrise et expertise de gestion et une optimisation des coûts et des espaces.

a. Logistique de distribution:

Anderson propose des solutions intégrales en logistique de distribution (3 P.L. 4 P.L), elle assure le transfert des marchandises des lieux de productions ou de ses entrepôts propres ou des entrepôts des clients, en permettant une gestion des stocks, des préparations de commande, expédition, emballage des produits et des palettes, livraison aux clients des clients ainsi que l'échange des états de stocks et la communication des données et documents (bon de livraison B.L, facture).

b. Logistique projet :

La logistique de projet consiste en la prise en charge des produits (machines, containers, matières premières, produits d'approvisionnement) depuis leur lieu initial de départ (usines, ports, fournisseurs), jusqu'au site final de livraison en passant par les entrepôts et plateforme logistique d'Anderson si besoin. Pour cela, Anderson met à disposition un panel de moyens de manutentions (Grues, chariots élévateurs, équipes logistiques et équipements spécifiques, etc.) au lieu de chargement ainsi qu'au site de déchargement prévu.

c. Logistique gestion de stock/entreposage:

La prestation logistique gestion de stock/entreposage consiste à la mise à disposition d'une surface d'entreposage dédiée pour le client ou multiutilisateurs, offrant des solutions adaptées et sur mesure, la gestion de stock est assurée avec des systèmes d'informations, la préparation des commandes, l'organisation et le déclenchement des livraisons avec plusieurs formules de transport suivant les ordres de services. Cette solution permet aux entreprises d'optimiser au maximum les besoins et de disposer d'une plate-forme logistique globale (manutentionnaires, surface d'entreposage et équipements) pour qu'ils se concentrent uniquement sur leurs cœur de métier. Elle assure également les tâches annexes (étiquetage, emballage...) nécessitant un savoir-faire avéré avec une sécurité et un gain de temps total.

1.6 Les objectifs de l'entreprise Anderson Logistique :

Depuis sa création, Anderson a fixé plusieurs objectifs fondamentaux, nous pouvons les résumer comme suit :

- ✓ Développer et moderniser le secteur logistique et transport en Algérie,
- ✓ La création de richesse et de l'emploi durable,
- ✓ Participer au développement économique du pays,
- ✓ Proposer des solutions innovantes et se différencier par rapport aux concurrents,
- ✓ Etre un des leaders des prestataires logistiques en Algérie,
- ✓ Etablir des stratégies de collaboration et coopération durable avec les différents partenaires,
- ✓ Couvrir l'ensemble du territoire national, et l'installation d'une méga-plate-forme.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruitil /Anderson

1.7 Les principaux clients d'Anderson :

Anderson logistique collabore avec plusieurs grandes entreprises tel que le groupe CEVITAL, Renault Algérie ou encore FRUITAL Coca-cola, et pour notre étude nous allons nous intéresser a cette dernière.

1.7.1 Présentation de FRUITAL Coca-cola :

La société FRUITAL Coca-Cola a été créé en 1993 par les frères OTHMANI, spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses non alcoolisées (jus et gazeuse) ainsi le leader en part de marche avec 50 % sur sa franchise (voir l'annexe 1). Fruitil produit et commercialise plus de 62 références sous tutelle Fruitil Coca-Cola et 57 références sous la marque Coca-Cola : COCACOLA, FANTA, SPRITE, BURN, POWER PLAY, SCHWEPPEES, VIMTO, PARROT.

Le 15 mars 2006, le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Compagny) entre dans l'actionnariat de la société Fruitil SPA et rachète 92% de ses actions pour qu'elle devienne l'un des embouteilleurs et distributeurs de coca-cola en Algérie, (le plus important des trois embouteilleurs et distributeurs. Elle importe des concentrés mis au point par the coca cola company et assure la commercialisation et la distribution a traves ses canaux de distribution modernes permettant de satisfaire les demandes de tous les clients et consommateurs. Son réseau couvre toute la partie centrale du territoire national. Les régions Est et Ouest sont couvertes par d'autres groupes. Ainsi, Fruitil opère dans 13 wilaya dont : Alger, Blida, Boumerdés, Tizi-Ouzou, Tipaza, Médéa, Ain Defla, Bouira, BBA, Laghouat, Djelfa, Ghardaïa, Tamanrasset.

1.7.2 Politique de distribution de FRUITAL :

La politique de distribution de Fruitil est soumise à la délimitation géographique imposée par la réglementation Algérienne en vigueur qui découpe le marché des boissons gazeuses pour assurer la bonne distribution sur tout le territoire national. Fruitil occupe la zone de centre qui est divisée en deux secteurs ; secteur centre nord : il couvre les 13 wilayas suivantes : Alger, Boumerdés, Tizi Ouzou, Bouira, Blida, Tipaza, Media, Ain Defla, Bordj Bouarrerdj, Djelfa ; secteur centre sud : il couvre 3 wilayas sont comme suit : Laghouat, Ghardaïa, Tamanrasset. Ainsi que la zone de l'est et de l'ouest sont occupées par Castel.

Fruitil Coca-Cola est le leader en Algérie avec son portefeuille client ambitieux. Cette boisson est devenue irrésistible par le consommateur Algérien, elle se retrouve partout grâce à la stratégie intensive de la distribution. Afin de satisfaire les demandes de marché et les clients en particulier, Fruitil SPA détient deux de grands canaux de distributions : un canal de distribution directe ou les produits finis sont livrés aux grossistes et dépositaires et un autre canal de distribution indirecte les articles sont livrés directement aux points de ventes plus les clients prestigieux (conventionnés) : restaurants, cafeterias, hôtels.

La distribution directe : c'est la vente directe. Pour Fruitil la livraison directe de ses produits se fait à partir de ses dépôts de khemis el khechna (KEK), et les 6 NDD (new direct distribution).

La distribution indirecte : c'est la vente indirecte. Fruitil assure que la livraison se fasse à partir de l'usine de Rouïba et le dépôt de Reghaïa.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Pour notre étude nous avons choisi FRUITAL Coca-cola le client de l'organisme d'accueil de par sa réputation et son expertise dans le domaine de la logistique ainsi que de l'amélioration continue de sa logistique de distribution donc on a estimé que c'était un bon cas à étudier afin de répondre à notre problématique et de déterminer l'impact d'un processus d'expédition optimisé sur la performance logistique.

2 SECTION 2 : méthodologie de l'étude qualitative

Afin d'atteindre notre objectif, répondre à notre problématique et ainsi compléter notre travail de recherche qui a pour objet d'étudier l'impact du processus d'expédition sur la performance logistique, il nous a paru utile de mener une étude qualitative sur terrain.

2.1 Démarche méthodologique de l'étude :

Une étude qualitative est souvent réalisée à travers des entretiens collectifs ou individuels, dans notre cas nous avons opté à effectuer des entretiens individuels auprès du responsable du site logistique d'ANDERSON logistique et du directeur logistique de FRUITAL Coca-cola. Et nous avons ajouté une analyse des indicateurs de performance, nous avons pensé à faire une analyse quantitative complète des indicateurs de performance logistique sauf que le client de notre organisme d'accueil n'a pas accepté de nous fournir les données nécessaires à notre étude.

2.2 Objectifs de l'étude :

L'objectif de notre étude est de « déterminer le lien entre le processus d'expédition et la performance logistique de FRUITAL Coca-cola » à travers :

- Identification de la démarche stratégique et opérationnelle du processus d'expédition.
- Identification des indicateurs de performance logistique liés à l'expédition.
- Analyse des indicateurs de performance logistique.

2.3 Méthode de collecte de données :

Pour la collecte des données nous avons opté pour l'entretien comme cité auparavant :

2.3.1 Définition de l'entretien :

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ». ²⁶

²⁶ AKTOUF Omar : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, HEC presses, 1987.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

2.3.2 Les différents types d'entretiens individuels :

Il existe 3 types d'entretiens : ²⁷

- ✓ **L'entretien non directif** : il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.
- ✓ **L'entretien directif** : ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).
- ✓ **L'entretien semi-directif** : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

2.4 Elaboration du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien est divisé en trois parties : (voir annexe n°3.1)

Tableau n°3.2 : les parties du guide d'entretien

Partie	Contenu
Description du profil de l'interviewé	Sous forme d'une petite fiche de renseignement, nous avons demandé à l'interviewé de se présenter (nom, poste occupé, expérience)
Présentation de l'objet de la recherche	Nous avons énoncé l'objet de notre recherche en présentant le cadre de notre enquête, l'intitulé de notre thème ainsi que le nombre de questions qui allaient être posées et le temps que ça allait nous prendre. Par la suite tout en utilisant des formules de politesse nous avons assuré que les informations fournies ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques et qu'elles allaient rester confidentielles.
Corps du guide d'entretien contenant des questions	Après avoir opté pour un entretien semi-directif, nous avons préparé une série de questions à chacun de nos interviewés. Pour le responsable du site, les questions portent sur : <ul style="list-style-type: none">✓ Sa mission✓ Le respect des délais de livraison✓ Processus de préparation de commande✓ Qualité de service transport✓ Indicateurs de performance Pour le directeur logistique, les questions portent sur : <ul style="list-style-type: none">✓ Sa mission✓ externalisation de la logistique✓ le processus d'expédition✓ indicateurs de performance

Source : Elaboré par nous-mêmes.

²⁷ <https://www.ac->

[strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf](https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf)

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

2.5 L'échantillonnage :

Pour recueillir des informations à la source, on a conduit deux entretiens semi-directifs. Le premier au sein de l'organisation hôte, ANDERSON Logistique, et le second auprès de FRUITAL Coca-Cola, l'un de ses clients.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées en tenant compte de leur statut hiérarchique ainsi que de leur compétence distinctive en lien avec notre problématique. Il était envisagé d'interviewer un nombre plus conséquent mais compte tenu des aléas sanitaires et même parfois de l'indisponibilité des personnes concernées, il a été nécessaire de se limiter à deux entretiens.

Tableau n°3.3 : Profil des interviewés

Interviewé	Poste	Expérience	Date
Monsieur A.A	Responsable du site (ANDERSON logistique)	5 ans	09/06/2021
Monsieur Y.S	Directeur logistique (FRUITAL Coca-cola)	6 ans	22 /06/2021

Source : Elaboré par nous-mêmes

3 SECTION 3 : Analyse et traitement des résultats de l'étude

A travers cette section nous allons présenter, analyser puis traiter les résultats de l'étude.

3.1 L'Analyse de contenu :

L'analyse de contenu est une technique de traitement de données préexistantes par recensement, classification et quantification des traits d'un corpus. L'objectif de l'analyse de contenu est d'organiser et de dégager le sens des données recueillies et d'en tirer des conclusions réalistes dans le respect du contexte.

3.1.1 Analyse du feed-back du responsable du site (Anderson) :

Question 1 : Etant le responsable du site logistique de Hadjout, Quelle est votre mission ?

Réponse : Etant le responsable du site de Hadjout ma mission consiste à :

- Superviser et gérer le personnel
- Programmer les routes (secondaires)
- Organiser les activités des équipes logistiques
- Veiller au bon déroulement des opérations logistique
- Gérer les commandes du consommable
- Gérer les litiges

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Analyse : Le responsable du site est donc celui qui veille à ce que toutes les tâches soient exécutées dans le respect des délais dans de bonnes conditions depuis l'entrée des produits Fruital en stock jusqu'à leur chargement pour qu'ils soient expédiés aux points de ventes (clients).

Question 2 : Les délais de livraison sont-ils respectés ? Si oui, comment vous en assurez-vous ?

Réponse : La société exerce l'activité de distributeur direct. Elle intervient auprès de trois segments de clientèle :

- ✓ Les HORECA (Hôtels, Restaurants, Cafétérias),
- ✓ Les alimentaires / supermarchés,
- ✓ Les prestigieux (Militaires).

Les HORECA doivent être livrés le matin, c'est-à-dire à la première heure. Ils sont prioritaires compte tenu de la nature de leur activité et des dispositions du contrat. Les "prestigieux" passent leurs commandes au préalable. Pour leur part, les alimentaires sont livrés dans l'après-midi, sauf en cas d'urgence une rupture de stock par exemple.

En hiver, la société opère dix rotations par jour. En période de pointe (été) ou les jours fériés, elle plafonne à trente rotations par jour. Par conséquent, le processus d'expédition est en permanence réajusté afin de répondre aux exigences et aux délais des clients par exemple les jours fériés nous livrons nos clients la veille.

Analyse : Selon le responsable du site d'Anderson afin de respecter les délais de livraisons il faut livrer par priorité selon les clients et les clauses des contrats et aussi anticiper les changements comme dans les périodes de pic d'activité ou les jours fériés en vue de toujours satisfaire les clients.

Question 3 : Quel est votre processus de préparation des commandes ?

Réponse : notre processus de préparation de commande est comme suit :

1. La prévente : Le commercial (pré vendeur) fait sa tournée avec son dispositif HHT (Hand Held Terminal). Il s'agit d'une solution dédiée à la gestion de la force de vente automatisée. Il se rend chez un client et scanne son code-barres puis il vérifie l'état des stocks des produits Fruital à approvisionner. En complément, il va suggérer au client d'autres produits de la gamme susceptibles de l'intéresser. Pour terminer, il procède à la validation de la commande sur le HHT et poursuit sa tournée.

Dès que la commande est confirmée sur le HHT, elle est transmise au serveur et au logiciel TELENET directement, puis à l'application SAP pour un premier envoi et une réorganisation des commandes. Le traitement des offres se transformant en commandes va ainsi générer une livraison puis un transport en conservant l'historique et la traçabilité de toutes les opérations exécutées.

2. Le Dispatching : il existe deux types de dispatch :

- ✓ **Le dispatching physique.** C'est le fait de trier les produits

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

- ✓ **Le dispatching sur système** (dont s'occupe le responsable du site). Il s'agit de répartir les commandes clients suivant les itinéraires des véhicules. Il convient de respecter le poids des commandes et de s'assurer que la capacité maximale du véhicule n'est pas dépassée. Vient ensuite l'impression des bons de commande.
- 3. La préparation des commandes** : La préparation des commandes se fait tôt le matin. Dès que les préparateurs de commandes sont sur place, les collaborateurs concernés saisissent les bons de commande et entament la préparation des commandes en fonction du type de produit.
- 4. Le Contrôle** : une fois la commande prête, un contrôle est effectué ; ensuite les livreurs interviennent pour faire une deuxième vérification. Enfin, le chargement est assuré, les documents sont délivrés et l'expédition est exécutée.

Analyse : Au terme des informations susmentionnées, il en ressort que le processus de préparation des commandes est une étape qui revêt toute son importance pour l'entreprise. En effet, il faut s'assurer que les commandes ne soient pas confondues et soient complètes de manière à éviter les retours et à permettre une livraison dans les meilleures conditions de sécurité et de satisfaction du client.

Question 4 : Quels sont les points sur lesquels vous veillez afin d'assurer une bonne expédition ?

Réponse : pour une bonne expédition nous veillons à ce que :

- Les commandes des clients sont honorées ;
- Les délais sont impérativement respectés ;
- Les produits sont livrés dans les conditions optimales ;
- Le véhicule est en condition de circuler ;
- Les documents sont confiés au transporteur.

Analyse : Il en découle que pour une expédition réussie, il est indispensable de procéder à une vérification préalable de la commande pour éviter les erreurs éventuelles. Il est également nécessaire que les délais soient respectés, que l'état du véhicule soit vérifié et surtout que la sécurité de la marchandise soit assurée.

Question 5 : Comment assurez-vous la qualité de service transport ?

Réponse : La qualité du service est assurée par le maintien en bon état des véhicules et une livraison dans les meilleures conditions compte tenu de la nature du produit. Pour Fruital, c'est principalement des camions maraichers qui sont mis à contribution. De plus, les délais de livraison sont rigoureusement observés et la disponibilité des véhicules est assurée, notamment en cas d'urgence.

Analyse : Donc pour assurer la qualité de service aux clients il faut assurer la sécurité, la disponibilité, respecter la durée et surtout l'offre initiale.

Question 6 : Quels sont vos indicateurs de performance (Expédition) ?

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Réponse : Les indicateurs de performances les plus saillants sont :

- La satisfaction client
- Les réclamations des clients (taux faible)
- Taux de retour (0% depuis un an)

Analyse : Même si je suis restée sur ma faim quant aux indicateurs de performance fournis, ces derniers sont orientés, au niveau opérationnel, vers la recherche de la satisfaction du client et du taux de retour.

3.1.2 Analyse du feed-back du Directeur logistique au sein de FRUITAL :

Question 1 : Etant le directeur logistique au sein de FRUITAL, quelle est votre mission ?

Réponse 1 : À FRUITAL, je suis chargé de mettre au point la stratégie logistique, d'organiser les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et de garantir une excellente qualité de service auprès de notre clientèle par le biais de nos prestataires de services.

Analyse : La mission du responsable logistique est de coordonner les différents maillons de la chaîne logistique, de faire en sorte que le consommateur soit satisfait grâce au respect du planning.

Question 2 : pour quelles raisons FRUITAL externalise-elle sa logistique ?

Réponse 2 : Nous externalisons notre logistique pour les motifs ci-après :

- Faire en sorte que nos coûts fixes soient plus variables ;
- Pour une gestion optimale en faisant appel à des experts ;
- Pour un recentrage sur notre cœur de métier.

Analyse : Préserver le même niveau de satisfaction et de qualité de produits vis-à-vis du consommateur tout en réduisant les coûts logistiques sont autant de motivations ayant incité FRUITAL à externaliser sa logistique.

Question 3 : quels sont les points sur lesquels vous vous basez pour améliorer le processus d'expédition ?

Réponse 3 : Pour accroître la performance de l'ensemble de notre chaîne logistique et pas uniquement du processus d'expédition, nous recourons aux indicateurs clés de performance (ICP) pour savoir si les objectifs fixés ont été atteints, et pour envisager une éventuelle amélioration.

Analyse : pour optimiser le processus d'expédition, il est nécessaire de mesurer et d'analyser les indicateurs de performance.

Question 4 : Quels sont vos indicateurs de performance logistique ?

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Réponse 4 : nous disposons de nombreux indicateurs de performance dont les principaux sont :

- **CFR (Case Fill Rate)** : In Full, livrer la bonne commande a la bonne quantité ;
- **OFR (Order Fill Rate)** : In Time, livrer au moment souhaité ;
- **FCA (Forecast Accuracy)** : c'est pour évaluer la précision de la prévision ;
- **Costumer satisfaction** : c'est le taux de satisfaction client.

D'autres indicateurs sont également disponibles, tels que :

- Coût par caisse physique
- Order to cash
- Taux de service
- Taux de remplissage camion
- Taux de suppression
- Taux de retours

Analyse : Les principaux indicateurs de performance de FRUITAL sont : le taux de livraison dans les délais requis ainsi que la satisfaction du client.

L'interviewé a estimé qu'il a répondu au préalable aux questions 5 et 6 de notre guide line d'interview.

L'analyse des entretiens que nous avons effectué auprès des responsables nous a permis de connaître les missions de chacun sur le plan stratégique comme sur le plan opérationnel ainsi que le processus d'expédition de FRUITAL chez Anderson logistique. Les entretiens nous ont aussi permis d'identifier les indicateurs de performance logistiques clés que nous allons analyser dans la partie qui suit.

3.2 Les indicateurs de performance logistique :

Les indicateurs de performance logistique permettent de mesurer la fiabilité logistique d'une entreprise.

3.2.1 L'analyse des indicateurs de performance logistique :

Afin de finaliser notre investigation, il est utile de procéder à une analyse des indicateurs clés de la performance logistique présentées dans le tableau ci-après :

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruitall /Anderson

Tableau n°3.4 : les taux des indicateurs de performance logistique

indicateurs	2018		2019		2020	
	objectif	résultat	objectif	résultat	objectif	résultat
Satisfaction client	80%	78%	85%	84%	85%	70%
CFR Case fill rate	70%	72%	72%	71%	75%	65%
OFR Ordre fill rate	80%	80%	80%	80%	85%	70%
FCA Forecast Accuracy	75%	74%	75%	75%	80%	80%

Source : Le département logistique de FRUITAL Coca-cola.

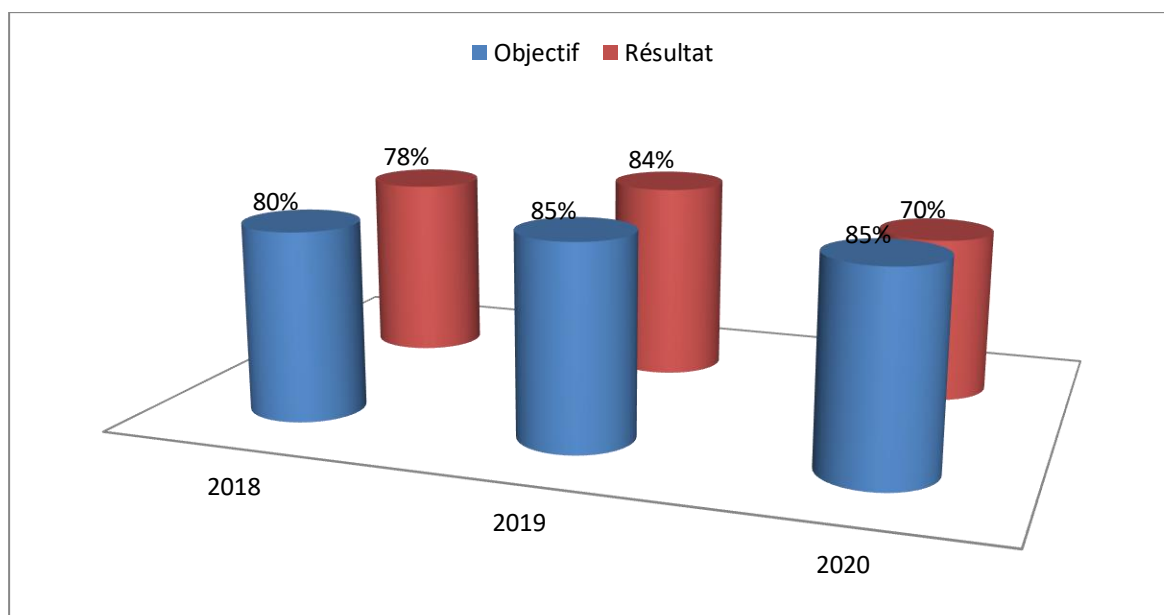
Le traitement et l'analyse de ces indicateurs de performance nous permettront de répondre au mieux à notre problématique et de déterminer l'impact de l'amélioration du processus d'expédition sur la performance logistique. Ceci dit, nous allons traiter les données dans le sens de notre thématique.

3.2.1.1 La satisfaction client :

La satisfaction client est l'un des piliers incontournables d'une stratégie de développement, nous précisons que nous étudions la satisfaction client et non pas du consommateur,

- Taux de satisfaction client : mesure la satisfaction vis-à-vis du service d'expédition dans son ensemble.

Figure n°3.2 : Taux de satisfaction client.



Source : Elaboré par nos soins

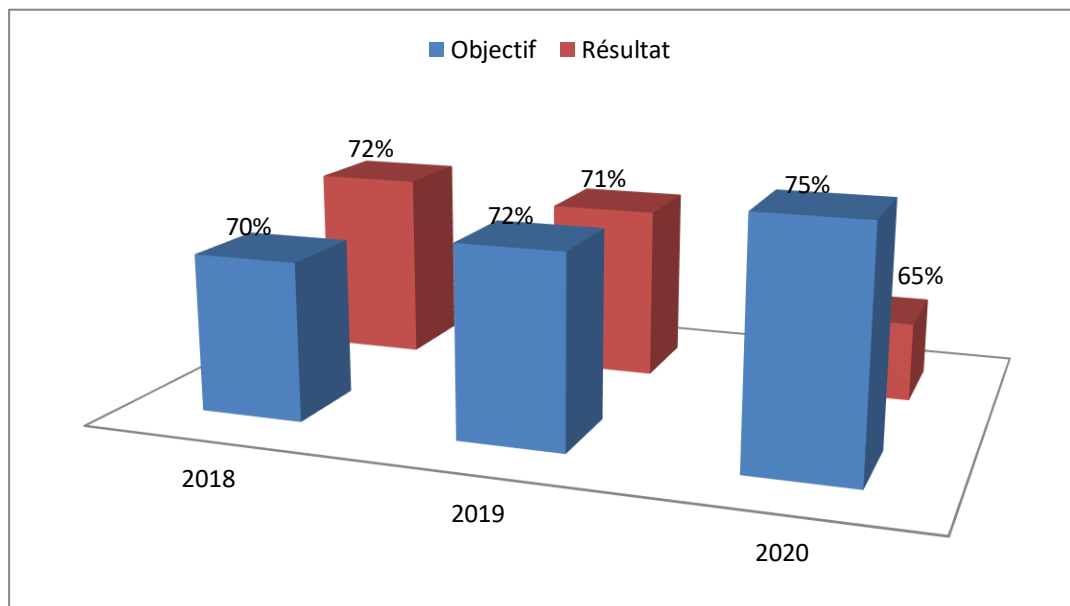
CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Interprétation et analyse : Selon le graphique 3.2., les objectifs du taux de satisfaction des clients sont quasiment atteints avec des écarts défavorables entre 1 à 2% (2018 et 2019). En revanche, pour l'année 2020, on note un écart significatif de -15% en raison des crises sanitaires et économiques qui ont freiné le développement de l'activité. Par conséquent, FRUITAL Coca-cola et son partenaire sont plutôt performants au regard de cet indicateur.

3.2.1.2 Case Fill Rate (CFR): In full

Cet indicateur mesure le taux de satisfaction des commandes c'est-à-dire les commandes livrées sans erreurs et a la bonne quantité nous pouvons le réduire au taux d'erreur.

Figure n°3.3 : Taux de satisfaction commandes



Source : Elaboré par nos soins

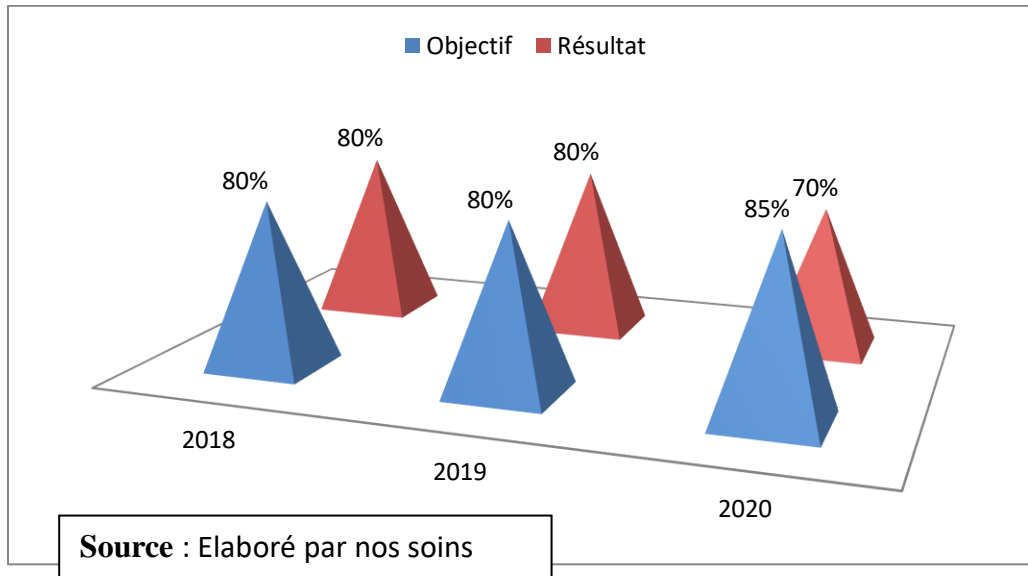
- **Interprétation et analyse :** En 2018, 2 % de l'objectif a été dépassé. En 2019, l'écart est de -1 %. En 2020, un écart défavorable de 10 % a été constaté. Ceci dit que le taux d'erreur est très faible si on ne prend pas en compte l'année de crise (2020) donc dans l'ensemble nous pouvons dire que la performance selon cet indicateur est plus qu'acceptable.

3.2.1.3 Order Fill Rate (OFR) : In time

Cet indicateur nous mesure le taux de commandes livrées à l'heure autrement dit le respect des délais de livraisons.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Figure n°3.4 : Taux de respect des délais de livraison

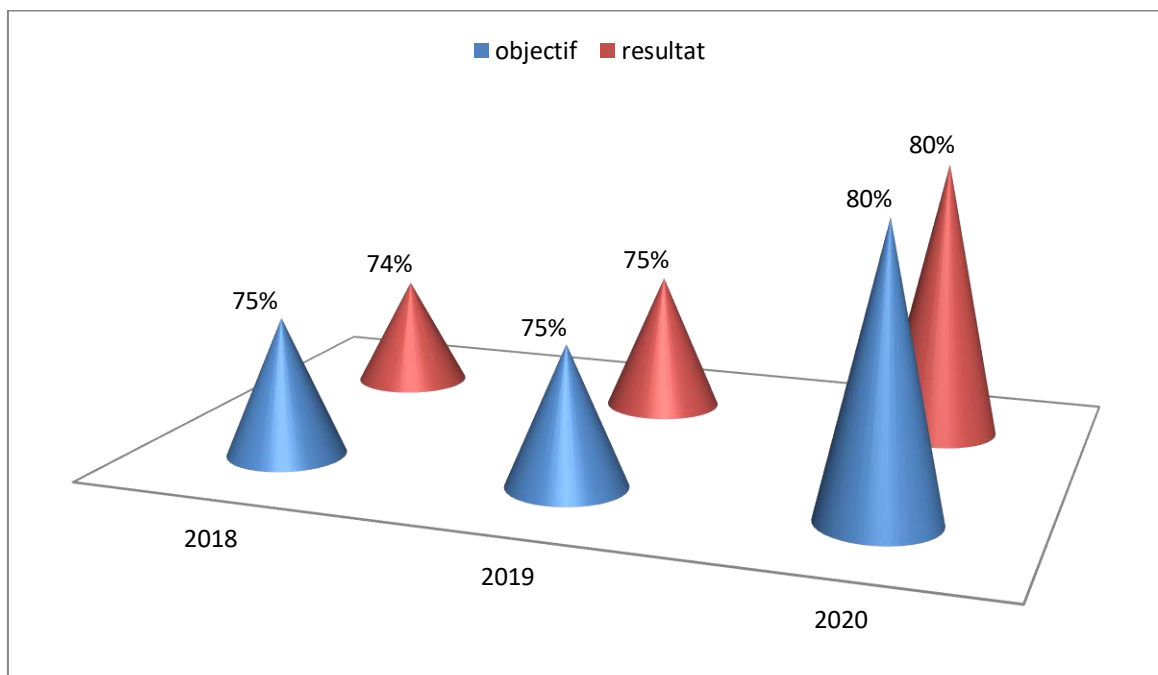


Interprétation et analyse : En observant la figure 3.4., on constate que les objectifs sont réalisés chaque année hormis pour 2020 ; cette année est un cas exceptionnel. On en déduit par conséquent que Fruital et ses prestataires sont performants.

3.2.1.4 Forecast Accuracy (FCA) :

Cet indicateur est le taux de précision des prévisions il mesure le degré de proximité entre l'objectif et le résultat atteint.

Figure n°3.5 : Taux de précision des prévisions



Source : Elaboré par nos soins

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Interprétation et analyse : En ce qui concerne l'indicateur de précision des prévisions, Fruital se ménage une marge d'erreur lors de la formulation de ses objectifs. D'après le graphique, on constate que Fruital parvient à satisfaire ses objectifs de précision des prévisions.

3.3 Synthèse :

Suite à l'analyse des entretiens et à l'interprétation des indicateurs de performance logistique nous constatons :

- FRUITAL Coca-cola a un processus d'expédition optimisé qui lui permet de satisfaire ses clients
- La qualité du service est évaluée par le respect des délais de livraison et le taux d'erreur des commandes
- Les indicateurs de performance sur le plan opérationnel sont le taux de réclamation des clients ainsi que le taux de retour.
- Il existe un lien étroit entre l'optimisation du processus d'expédition et la performance logistique, car si le produit est livré au bon moment et à la bonne quantité il va impacter positivement la performance logistique.
- L'externalisation est un moyen de réduire les coûts.
- Les logiciels et progiciels sont des outils indispensables à la bonne gestion des opérations du processus d'expédition de la réception des produits à leur évacuation.
- Fruital Coca-Cola dispose de nombreux indicateurs de performance mais, principalement, la satisfaction du client est au centre de ses préoccupations.

3.4 Recommandations :

FRUITAL Coca-cola :

- Anticiper les périodes de crise afin de ne pas être prise au dépourvu. En effet, nous nous sommes aperçus que la performance de FRUITAL Coca-Cola, au regard des indicateurs analysés, avait été plus ou moins compromise lors de la pandémie COVID 19 (2020). Elle doit mettre en place une structure Adhoc dédiée au Management de crise et renforcer sa gestion des risques.

ANDERSON Logistique :

- Développer sa communication externe. Anderson logistique est un des premiers prestataires logistique en Algérie. Grâce à une communication pertinente et ciblée, Anderson logistique pourrait élargir son portefeuille client.
- Développer davantage sa flotte afin satisfaire les exigences, de plus en plus accrues, de ses clients solvables et répondre à la demande du marché des transports.

CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruital /Anderson

Conclusion :

Les résultats de notre étude révèlent un rapport entre l'amélioration du processus d'expédition et la performance logistique. De même, l'évaluation des indicateurs de performance permet de cerner les insuffisances de l'entreprise et donc de mener des actions correctives visant à optimiser la performance globale.

Conclusion générale

Conclusion générale

La logistique est une activité difficile et importante car elle sert de fonction d'intégration ou de dépassement des frontières. Elle relie les fournisseurs aux clients et intègre des entités fonctionnelles à travers une entreprise.

Avec la concurrence toujours croissante sur le marché d'aujourd'hui, il devient nécessaire pour une entreprise d'utiliser ses ressources pour se concentrer sur les opportunités stratégiques, pour le faire les sociétés doivent donc mesurer et évaluer leur performance afin de procéder au changement et augmenter leurs capacités et mener à bien leurs activités, et ainsi créer de la valeur et satisfaire les clients.

Tout au long du déroulement de ce projet de recherche, nous avons cherché à élucider la relation entre un processus d'expédition optimisé et la performance logistique. Par ailleurs, nous avons également examiné les moyens d'évaluer la performance logistique et de l'améliorer dans l'optique de faire progresser la compétitivité globale de l'entreprise.

Les résultats ci-après ont été atteints :

- ❖ **H1** : « La réduction des coûts logistiques est un moyen d'optimiser le processus d'expédition » est une hypothèse confirmée. Nous pouvons affirmer cela parce que nous avons démontré à travers l'entretien réalisé avec le responsable logistique que la Société FRUITAL a diminué ses coûts en outsourcing ses activités logistiques, ce qui lui a permis d'optimiser son processus d'expédition.
- ❖ **H2** : « Le taux de service et la satisfaction client sont les indicateurs de performance clés » est une hypothèse partiellement confirmée. En effet, sur la base de l'étude que nous avons menée, nous pouvons le déduire suite aux déclarations des managers interrogés.
- ❖ **H3** : « Le taux de service lié à l'expédition influence positivement la performance logistique » est une hypothèse confirmée. Elle est déduite de l'analyse quantitative des indicateurs de performance logistique qui démontre l'atteinte des objectifs fixés grâce à l'optimisation du processus.

Les résultats de l'étude ont permis de constater que FRUITAL Coca-cola s'avère être une entreprise qui exerce une bonne maîtrise de sa performance logistique et ce, grâce à ses prestataires dont ANDERSON Logistique. Ils œuvrent, en permanence, à la satisfaction de leurs clients ainsi que des clients de leurs clients.

La performance logistique de l'entreprise n'est pas seulement le résultat d'une bonne gestion des différents flux, c'est aussi la résultante des efforts déployés par l'entreprise pour optimiser l'ensemble de sa chaîne logistique à tous les niveaux, et plus particulièrement en aval.

Pour terminer, Nous espérons avoir contribué à travers ce modeste travail de recherche à une réflexion autour de la problématique portant sur la relation entre optimisation et performance logistique et nous souhaitons qu'il soit concluant. En revanche, nous nous sommes heurtés à quelques difficultés relatives à la réalisation de l'entretien, au recueil des données et à un manque de documentation de la part du client de l'organisme d'accueil.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage :

Gérard CLIQUET, André FADY, Guy BASSET, Management de la distribution 2^{ème} édition, Dunod .

LYONNET(B), SENKEL(M) : *Supply chain management* ; édition DUNOD ; 2019.

LE MOIGNE (Remy) : *Supply chain management :Achat, production, logistique, transport, vente 2^e édition* ; édition DUNOD ;2017 .

Alexandre K.Samii : *Stratégie logistique, 3^e édition*; édition DUNOD ; 2004 .

DORIATH (brigitte) : *Contrôle de gestion 5^e édition*, édition DUNOD, Paris, 2008.

AKTOUF Omar : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, HEC presses, 1987.

2. Travaux universitaires :

Chow (G), Heaver (T. D), & Henriksson (L. E): *Logistics performance: definition and measurement. International journal of physical distribution & logistics management*,1994

SADDIKI (A), TOUHAMI (L), EL HAFID ALLAH (S): *Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique*, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 12, Décembre 2017

LABIAD Samir : *Comment définir la performance de la logistique* , 2016 (PDF).

René Gélianas et Yvon BIGRAS (2002) : *Performance logistique, objectifs stratégiques et logistiques*, Revue Logistique et Management, 2002, P 67.

3. Webographie :

<http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/>, consulté le 23/04/2021, 14 :35

<https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-distribution/la-distribution.php>, consulté le 28 /04/2021 , 22 :04.

<https://www.amalo-recrutement.fr/blog/qu-est-ce-que-la-supply-chain-definition/>, consulté le 01/04/2021, 23 :00

<https://blog.scallog.com/gerer-flux-logistique>, consulté le 01/05/2021, 23 :41.

<https://lojistike.blogspot.com/2018/02/les-differents-types-de-logistique.html>, consulté le 15 /05/2021, 16 :55

<https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/>, consulté le 29/05/2021, 19 :51

¹<https://www.weraisestartup.co/blog/kpi-un-formidable-outil-de-transformation-de-l-entreprise>

<https://www.galia.com/groupes-travail/evaluation-logistique/>, consulté le 03/06/2021, 22 :35.

<https://andersonlogistique.com/joomla/qui-sommes-nous>, consulté le 11 /06/2021 à 16 :04.

https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf

Annexes

Liste des annexes

N°	Intitulé
2.1	Tableau des indicateurs de performance transport
3.1	Guide d'entretien

Annexe n°2.1 : Tableau des indicateurs de performance transport

Transport	INDICATEUR	FORMULE	COMMENTAIRES
Consommation de carburant au 100 KM	Quantité totale de carburant consommée / distance totale parcourue en km	Permet de suivre la variation des consommations de carburant afin de déceler des pics.	
Coût moyen d'opération	Somme des coûts d'opération / nombre d'opérations de la période	Evaluation du coût moyen supporté pour réaliser une opération dans les transports (passage à quai, chargement / déchargement, livraison)	
Durée moyenne d'opération	Somme des temps d'opération / nombre d'opérations de la période	Evaluation du temps moyen mis pour réaliser une opération dans les transports (passage à quai, chargement / déchargement, livraison)	
Fluidité des opérations %	(Opérations entièrement traitées dans les temps / total opérations de la période) x 100	Cet indicateur est calculé sur la base des temps standard d'opération ou des temps planifiés. Il s'agit de savoir la part des activités réalisées dans les délais (Accueil à quai, livraisons des commandes, Temps de parcours...)	
Niveau de service par chauffeur	Heures, voyages ou distance effectivement réalisée dans la période	Le niveau de service des chauffeurs peut être croisé par zone, par groupe de prestation, par famille de produit ou toute autre caractéristique	
Niveau de service par véhicule	Valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps effectivement réalisé dans la période	Le niveau de service des véhicules peut être croisé par zone, par groupe de chargement, par famille de produit ou toute, statut des documents, autre caractéristique	
Suivi de la validité des documents de bord	Liste de documents	Les données sources proviennent d'un fichier global de suivi des documents de bord, avec les dates de fin de validité. On peut choisir de ne remonter dans le tableau de bord que les seuls documents répondant à des critères prédéfinis.	
Tableau des différents coefficients de transport	Liste des coefficients	Seuil de rentabilité (en valeur et en KM), grille des coûts kilométriques par desserte, rendement brut au KM,	
Taux de litiges %	(Nombre de litiges / Nombre total d'affaires réalisées) x 100	Cet indicateur peut être présenté par catégorie de litige, par zone de transport, par client...	
Taux de possession du véhicule %	(Coût de possession du véhicule dans la période / chiffre d'affaire du véhicule dans la période) x 100	Pour les véhicules en location, cet indicateur permet de mesurer la part du chiffre d'affaire absorbée par les charges du véhicule et donc par ailleurs sa rentabilité.	
Taux de remplissage par véhicules %	(Quantité ou volume total chargé / capacité théorique totale de la période en quantité ou volume) x 100	Capacité théorique totale = capacité théorique x nombre de voyages. Le taux de remplissage des véhicules peut être croisé par zone de transport, par groupe de chargement, par famille de produit ou toute autre caractéristique	
Taux de service des véhicules %	(Valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps effectivement réalisé / Valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps totale de la période) x 100	S'applique à différents objets de mesure dans les transports (voyageurs, fret en volume, en tonne ou en nombre de colis, voyages, distances...)	
Taux de service par chauffeur %	(Heures, voyages ou distance effectivement réalisée / total théorique de la période) x 100	Le taux de service par chauffeur peut aussi être calculé par catégorie de service, par groupe de chargement, par zone de transport...	
Taux de transport à vide %	(Nombre de km à vide / nombre total de km réalisés durant la même période) x 100	C'est indicateur a pour vocation d'optimiser l'exploitation du véhicule en réduisant au minimum possible les temps de circulation à vide (acquisition de fret retour par exemple)	
Tracabilité des véhicules		Position ou répartition géographique des véhicules utilisés	

Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-transport.htm>

GUIDE D'ENTRETIEN

ANDERSON

FRUITAL COCA-COLA

Elaboré par :

IZRI Djouher Tiziri

Juin 2021

Nom :
Prénom :
Poste :
Expérience :

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, option : supply chain management et distribution ; ayant pour thème : L'IMPACT DE L'AMELIORATION DU PROCESSUS D'EXPEDITION SUR LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

Nous avons préparé ce guide d'entretien (entretien semi-directif) d'environ dix (10) questions afin de connaître votre point de vu sur quelques points que nous jugeons utiles pour notre étude. Veuillez nous accorder un peu de votre temps (une heure environ) et répondre à nos questions. Ces dernières nous seront d'une grande aide et seront fortement appréciées. Vos réponses restent confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de l'étude.

❖ Questions pour le responsable du site d'ANDERSON Logistique :

Question 1 : Etant le responsable du site logistique de Hadjout, Quelle est votre mission ?

Réponse :

Question 2 : Les délais de livraison sont-ils respectés ? Si oui, comment vous en assurez-vous ?

Réponse :

Question 3 : Quel est votre processus de préparation des commandes ?

Réponse :

Question 4 : Quels sont les points sur lesquels vous veillez afin d'assurez une bonne expédition ?

Réponse :

Question 5 : Comment assurez-vous la qualité de service transport ?

Réponse :

Question 6 : Quels sont vos indicateurs de performance (Expédition) ?

Réponse :

❖ **Questions pour le directeur logistique de FRUITAL Coca-cola :**

Question 1 : Etant le directeur logistique au sein de FRUITAL, quelle est votre mission ?

Réponse :

Question 2 : pour quelles raisons FRUITAL externalise-elle sa logistique ?

Réponse :

Question 3 : quels sont les points sur lesquels vous vous basez pour améliorer le processus d'expédition ?

Réponse :

Question 4 : Quels sont vos indicateurs de performance logistique ?

Réponse :

Question 5 : Comment évaluez-vous la qualité de service ?

Réponse :

Question 6 : quels sont les points sur lesquels vous vous basez pour améliorer le processus d'expédition ?

Réponse :

Table des matières

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale 2

CHAPITRE 1 : le processus logistique et expédition..... 5

1 Section 01 : Principes de base de la logistique..... 6

1.1 Histoire de la logistique :..... 6

1.2 Définition de la logistique : 7

1.3 Les activités de la logistique :..... 8

1.4 Le processus logistique : 9

1.4.1 Les différents flux logistiques : 9

1.4.2 Les méthodes de gestion des flux : 10

1.5 Stratégie logistique :..... 12

1.6 Les différents types de logistique :..... 13

2 Section 02 : La logistique de distribution 15

2.1 Qu'est ce que la logistique de distribution ?..... 15

2.2 Le processus de la logistique de distribution :..... 16

2.3 Les Activités de la logistique de distribution : 17

2.4 Les enjeux de la logistique de distribution : 17

2.5 Les contraintes de la logistique de distribution : 17

2.6 Les stratégies de distribution : 18

2.7 Les types de réseaux de distribution : 19

2.8 Les objectifs de la logistique de distribution : 20

3 Section 3 : Le processus d'expédition 20

3.1	Préparer l'expédition des marchandises :	20
3.2	Prélever les marchandises	20
3.2.1	Le préparateur se déplace vers les marchandises :	20
3.2.1.1	Pick to light :	21
3.2.1.2	Pick to voice ou Voice picking:	21
3.2.2	Les marchandises se déplacent vers le préparateur :	21
3.3	Trier les marchandises :	22
3.4	Réaliser des opérations de fabrication	22
3.5	Conditionner les marchandises :	22
3.5.1	Les moyens de conditionnement :	22
3.6	Expédier les marchandises :	22
3.7	Les modes de transport :	23
3.7.1	Le transport routier	23
3.7.2	Le transport aérien	24
3.7.3	Le transport fluvial :	24
3.7.4	Le transport maritime :	24
3.7.5	Le transport ferroviaire	24
3.7.6	Le transport par installations fixes :	25
CHAPITRE 2 : La performance logistique		25
1	Section 1 : Généralités sur la performance	27
1.1	Définition de la performance :	27
1.2	Les notions et mesures de la performance :	27
1.3	Le choix des critères de performance :	28
1.4	Les types d'indicateurs de performance :	28
2	Section 2 : Evaluation de la performance logistique	30
2.1	Définition de la performance logistique :	30
2.2	Outil de pilotage de la performance logistique :	31
2.2.1	Le tableau de bord :	31

2.3	Les référentiels d'évaluation de la performance logistique :.....	32
2.4	Objectifs d'évaluation de la performance logistique :	34
2.4.1	Les objectifs stratégiques:	34
2.4.2	Les objectifs logistiques :	34
2.5	Les indicateurs de la performance logistique :	35
3	Section 3 : Amélioration de la performance logistique	36
3.1	Définition de l'amélioration de la performance logistique :.....	36
3.2	Les démarches d'amélioration de la performance logistique :	37
3.2.1	A une approche Kaizen :	37
3.2.2	A une approche Hoshin :	38
3.2.3	A une approche Business Process Reengineering (BPR) :.....	38
3.2.4	Un Management de la qualité totale :.....	38
	CHAPITRE 3 : Analyse de la performance logistique cas Fruitall / Anderson.....	39
1	SECTION 1 : Présentation de l'organisme	41
1.1	L'organisme d'accueil :.....	41
1.2	Situation géographique.....	41
1.3	Structure organisationnelle de l'entreprise :.....	41
1.4	Les ressources d'ANDERSON Logistique :	42
1.4.1	Les ressources humaines :	42
1.4.2	Les ressources matérielles :	42
1.4.3	Les entrepôts.....	42
1.4.4	Outils informatiques :.....	43
1.5	Les offres et services d'Anderson Logistique :	43
1.5.1	Les offres et les services de transport:	43
1.5.2	Les offres et les services logistiques:	45
1.6	Les objectifs de l'entreprise Anderson Logistique :.....	46
1.7	Les principaux clients d'Anderson :	47
1.7.1	Présentation de FRUITAL Coca-cola :	47
1.7.2	Politique de distribution de FRUITAL :.....	47

2	SECTION 2 : méthodologie de l'étude qualitative.....	48
2.1	Démarche méthodologique de l'étude :.....	48
2.2	Objectifs de l'étude :	48
2.3	Méthode de collecte de données :	48
2.3.1	Définition de l'entretien :	48
2.3.2	Les différents types d'entretiens individuels :	49
2.4	Elaboration du guide d'entretien :.....	49
2.5	L'échantillonnage :.....	50
3	SECTION 3 : Analyse et traitement des résultats de l'étude	50
3.1	Analyse des réponses de l'étude :	50
3.1.1	Réponses au guide d'entretien avec le responsable du site (Anderson) :.....	50
3.1.2	Réponses au guide d'entretien avec le directeur logistique :.....	Error! Bookmark not defined.
3.2	Analyse de contenu :	54
3.2.1	Traitement des indicateurs de performance logistique :.....	54
3.2.1.1	La satisfaction client :.....	55
3.2.1.2	Case Fill Rate (CFR): In full.....	56
3.2.1.3	Order Fill Rate (OFR) : In time.....	56
3.2.1.4	Forecast Accuracy (FCA) :	57
3.3	Synthèse :.....	58
3.4	Recommandations :	58
	Conclusion générale	60

Bibliographie

Annexes

