

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution et Supply chaine management

THEME:

**Comment optimiser la performance
logistique à travers un tableau de bord
logistique**

Encadré par :

M. Faouzi

Elaboré par:

M. BOURABAA Mohamed Amine

**6ème Promotion
Juin 2019**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et Supply chaine management

THEME:

**Comment optimiser la performance
logistique à travers un tableau de bord
logistique**

**Encadré par :
M. GIDUCHE
Fouzi**

**Elaboré par:
M. BOURABAA Mohamed Amine**

**6ème Promotion
Juin 2019**

Dédicaces

Affables, honorables, aimables, vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Votre prière et votre bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez, vous avez fait plus que ce que des parents pourraient faire pour que leurs enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.

Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

Puisse Dieu Le Tout Puissant vous accorder santé, longue vie et bonheur.

A mes chères sœurs Souad et chaima

A mes chers Frère zohier et rayane

A Mes Grand parents lakhdar et massouda

Ahmed, Zohra, Hossine allah yarhamhoum

A mes oncles Adoula, Nounou, Redouane et Djamel

A Mes cousins et cousines

A mes amis Karim, Bendjedou, Douki, Yakoub, Bargougi ... et à toute leur famille.

Med Amine

Remerciements

Le présent travail est le fruit de tant d'efforts et de conseils de plusieurs personnes.

Nous tenons à leur présenter notre profonde gratitude. Nous remercions principalement, Dieu le tout puissant pour tout ce qu'il a réalisé dans notre vie.

Nous exprimons nos remerciements et notre profonde gratitude à mon promoteur Mr GIDOUCHE Fouzi pour ses précieux conseils et son orientation. Pour sa contribution de manière satisfaisante à la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent particulièrement au chef de services de la manutention BENABDERAHMENE Mohamed ainsi le chef de service de transport HAMIDI Kamel de l'entreprise TRANSMEX qui, malgré ses multiples tâches sont sacrifié pour diriger ce mémoire, ses remarques et suggestions ont été d'une grande importance pour l'aboutissement de ce travail.

Nous remercions également nos collègues avec lesquels nous avons partagé la vie estudiantine, qu'ils trouvent ici nos remerciements.

À toute personne qui moralement ou matériellement, de près ou de loin a contribué au bon déroulement de nos études, trouve dans la présente nos plus vifs remerciements.

Liste des figures

N° de la figure	Titre	Page
Figure N° 1	Représentation des flux de la supply chain	19
Figure N° 2	Segmentation du transport	23
Figure N° 3	Le tableau de bord de pilotage de la supply chain	40
Figure N° 4	les six facettes d'un bon indicateur	53
Figure N° 5	La pyramide des performances selon Cross et Lynch (1989)	65
Figure N° 6	Les deux versants de la performance : coûts et valeur	67
Figure N° 7	Les différentes façons d'envisager la performance logistique	69
Figure N° 8	L'organigramme de l'entreprise TRANSMEX	89
Figure N° 9	L'organigramme de la direction de la réalisation	92
Figure N° 10	évolution des produits livrés à temps	97
Figure N° 11	évolution du niveau de stock %	99
Figure N° 12	évolution du taux de rotation du stock	100
Figure N° 13	évolution du nombre du stock de jour	101
Figure N° 14	évolution du temps de l'écoulement des flux	103
Figure N° 15	La répartition de temps de réponse de chaque superviseur/jour	104
Figure N° 16	évolution du temps de l'écoulement des flux	105

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre	page
tableau N01	les différents Modes de transport	23
tableau N02	la 1 ^{ère} catégorie du transport exceptionnel	28
tableau N03	la 2 ^{ème} catégorie du transport exceptionnel	28
tableau N04	la 3 ^{ème} catégorie du transport exceptionnel	28
tableau N05	les points forts et les points faibles du transport exceptionnel	29
tableau N06	les principaux indicateurs de chaque domaine d'activité	33
tableau N07	le rôle essentiel d'un tableau de bord	47
tableau N08	la méthode GIMSI en 5 étapes et 14 outils	50
tableau N09	les facettes d'un bon indicateur	54
tableau N10	le Grille de choix un indicateur	54
tableau N11	Les indicateurs phares de la logistique	58
tableau N12	les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces	95
tableau N13	calcul de taux de service	97
tableau N14	calcul le niveau de stock en %	98
tableau N15	calcul le taux de rotation	100
tableau N16	calcul la valeur moy.de flux journalier	101
tableau N17	calcul le nombre du stock de jour	101
tableau N18	calcul le temps de l'écoulement des flux	102
tableau N19	temps de réponse de chaque superviseur/ jour	104
tableau N20	le coût de transport rapporté au CA	105
tableau N21	Production du transport exceptionnel	107
tableau N22	Production du transport conventionnel	108
tableau N23	Production des autres activités	109
tableau N24	Chiffres d'affaires par activité	109
tableau N25	indicateurs de gestion	111

Liste d'abréviation

APS	Advanced Planning and Scheduling
ASLOG)	association des logisticiens d'entreprise
B2C	business to consumer
CA	Chiffre d'affaire
CE	convoi exceptionnel
CUM	La charge utile maximale
EGA	Électricité et gaz d'Algérie
ERP	Enterprise Resource Planning
ESS	Essieux
GIMSI	Généralisation, Information, Méthodologie, systémique, Individualité
ITE	installation terminale embranchée
KDA	kilo dinar Algérie
MRP	Matériel Resource Planning
PME	petite et moyenne entreprises
SC	supply chain
SCM	supply chain management
SONELGAZ	Société national d'électricité et du gaz
TDB	tableau de bord logistique
TDBL	tableau de bord
TE	transport exceptionnel
TRANSMEX	Entreprise de transport et la manutention exceptionnelle
TRC	Poids de chargement

Résumé

Toute entreprise qui travaille dans le secteur de transport faisant partie d'un marché concurrentiel se trouve dans l'obligation de prendre des actions correctives une fois des anomalies détectées dans la gestion des opérations des transports, aussi dans le but d'améliorer sa performance logistique et rester compétitive.

Pour déterminer les indicateurs de performance concernant le domaine de transport est un facteur de succès de la performance logistique, C'est pour cela que nous essaierons de déterminer les indicateurs de la performance logistique dans une entreprise de transport.

visent à proposer des pistes de solution ou précisément des actions, l'importance de la mesure et les actions à prendre pour améliorer cette performance.

Mots clés : la logistique, le tableau de bord, la performance logistique, indicateur de performance.

Sommaire

Dédicace.....	III
Remerciement.....	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste d'abréviation.....	VII
Résumé.....	VIII
Sommaire	IX
Introduction Générale.....	08
Chapitre 01 : Le transport exceptionnels dans la logistique et SCM	11
Section 1 : La logistique et la supply chain management	11
Section 2 : Généralité sur le transport exceptionnelle.....	21
Chapitre 02 : le tableau de bord logistique, outil de compétitivité	31
Section 1 : Généralité sur le tableau de bord.....	31
Section 2 : Les indicateurs et l'élaboration de tableau de bord logistique.....	51
Chapitre 03 : la performance logistique entre l'efficacité et l'efficience	60
Section 1: Généralité sur la performance logistique.....	61
Section 2 : L'optimisation et la mesure de la performance logistique.....	71
Chapitre 04 : Etude de cas « L'optimisation de la Performance logistique à travers un tableau de bord logistique, l'entreprise TRANSMEX.Spa ».....	83
Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	84
Section 2 : L'optimisation de la performance logistique à travers un tableau de bord logistique.....	95
Conclusion générale.....	114
Bibliographie.....	116
Annexe.....	118
Table de matières.....	122

Introduction générale

Au monde des entreprises, le rôle de l'entreprise est important dans l'amélioration de la croissance d'un pays constamment des nouveaux emplois et l'augmentation de la production des biens et des services, elle participe donc à la création de la richesse d'un pays.

Les entreprises de transport considèrent comme des postes de coûts les plus importants de la logistique de telle sorte que l'organisation logistique est souvent déterminée par l'optimisation de ces coûts de transport et nombreux sont ceux qui considèrent que l'activité de transport est le cœur même de la logistique. Cette activité de transport recouvre les trafics effectués par la route, le rail, les voies d'eau et la mer, l'air ainsi que les oléoducs.

Ces organisations ne cherchent pas à battre des records mais à atteindre un ensemble d'objectifs : garder leurs parts du marché et réaliser des profits acceptables dans un environnement concurrentiel exigeant. Devant une telle situation, elles doivent être efficaces et répondre rapidement à une demande de plus en plus personnalisée et changeante. Ils doivent satisfaire l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, processus, personnel, environnement) qui sont intéressés par sa performance et son succès sans privilégier un acteur au détriment des autres.

Pour atteindre la performance logistique de transport, il est important de comprendre le fonctionnement des leviers. Les relations de cause à effet ainsi que les interactions entre les fonctions internes et externes de la Supply Chain jouent également un rôle déterminant.

Tableaux de bord est un outil de suivi de la performance et un outil de pilotage. Lorsqu'il est bien construit, et contient les indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes.

Notre thème de recherche porte sur l'optimisation de la performance logistique à travers un tableau de bord logistique, Pour développer cette étude, notre choix s'est porté sur l'entreprise TRANSMEX comme cas pratique. Le choix de ce dernier ne s'est pas fait au hasard vu son importance, et sa forte liaison à notre spécialité.

L'objectif de ce présent travail de recherche est justement d'acquérir l'esprit scientifique et la littérature que nous avons appris lors de notre cycle d'étude qui nous permettra d'analyser de multiples problématiques dans le monde de travail.

Cette ascension de l'importance de la logistique nous amène à poser la suivante problématique : *dans quelle mesure peut-on optimiser la performance logistique à travers un tableau de bord logistique ?*

Le traitement convenable de cette problématique nécessite d'apporter des éclaircissements à travers d'autres questions subsidiaires à savoir :

- ❖ Comment le tableau de bord logistique contribuer à augmenter le taux service ?
- ❖ Est-ce que le tableau de bord logistique contribuer à visualiser le temps de l'écoulement des flux logistique ?
- ❖ Comment le tableau de bord logistique contribuer à l'optimisation des indicateurs attachés au transport ?
- ❖ Comment le tableau de bord logistique contribuer à optimiser les indicateurs de stock ?

Dans l'objectif de répondre à ces questions et de bien cerner notre problématique nous jugeons nécessaires d'émettre les hypothèses suivantes :

- ❖ le tableau de bord logistique contribué positivement à augmenter le taux service par une vision global
- ❖ le tableau de bord logistique contribué à la visualisation de temps de l'écoulement des flux logistique par l'utilisation des indicateurs significatifs et propre au flux physiques.
- ❖ le tableau de bord logistique contribué positivement et relativement aux indicateurs attachés au transport
- ❖ le tableau de bord logistique contribué à optimiser les indicateurs de stock

Afin d'aborder la problématique de cette recherche, nous avons utilisé les approches méthodologiques suivantes :

-Une recherche documentaire :

En utilisant les ouvrages, les articles, les mémoires, internet, les sites internet...;

-Méthode analytique :

Elle a été utilisée dans l'analyse des données des tableaux de bord de l'entreprise TRANSMEX. Elle nous a permis de traiter systématiquement les informations et les données collectées en insistant beaucoup sur chaque cas.

-Méthode comparative :

Elle nous a permis de comparer les états de la réalisation, sur les premiers trimestres de trois années successives (2016-2017-2018), afin d'apprécier la performance logistique de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, notre étude sera détaillée et s'articule autour de trois (4) chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la logistique, SCM et le transport en sections, le deuxième chapitre porte sur le tableau de bord logistique, Le troisième chapitre porte sur la performance logistique ainsi ses indicateurs, le dernier chapitre met en relief étude de cas qui porte sur l'optimisation de la performance logistique à travers un tableau de bord logistique au sein de l'entreprise TRANSMEX.

CHAPITRE 01 : Le transport exceptionnels dans la logistique et SCM

De nos jours, les entreprises considèrent de plus en plus la logistique comme un facteur clé de succès dans la conquête des marchés (nationaux et étrangers) et la performance logistique figure parmi les objectifs majeurs que les entreprises modernes doivent atteindre.

Dans ce chapitre, nous allons donner un aperçu général sur la logistique et la supply chain management dans entreprise dans lequel nous aborderons le concept de logistique et SCM ainsi le transport et enfin nous nous intéresserons au transport exceptionnelle qui constitue le noyau de notre étude.

SECTION 01 : la logistique et la supply chain management

1. La logistique

La notion de logistique d'entreprise émerge à la fin des années 40 aux Etats-Unis, les années 60 apparaissent comme la période-clé qui voit son importance reconnue, et est avant tout du domaine militaire. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

1.1 Historique de la logistique

Le mot « logistique » est d'origine militaire. On en doit, semble-t-il, la définition à A.H. Jomini. Antoine-Henri, baron de Jomini, longtemps chef d'état-major de Ney, passé au service du tzar, instructeur de l'héritier du trône de Russie et qui n'en finit pas moins sa vie en France sous le règne de Napoléon III, est l'écrivain militaire qui a tenté de formaliser les stratégies napoléoniennes sous forme d'une science. Pour lui et pour tous les stratèges du XIXe et du XXe siècle, la logistique est « l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement ». Une telle définition est d'ailleurs ambiguë car elle rassemble à la fois la science du déplacement des troupes qui n'est pas loin d'absorber toute la stratégie, et la science de leur approvisionnement qui serait une tout autre affaire si le transport n'en était le concept commun. Les bureaux d'état-major qui s'occupent de logistique traitent aussi des transports. Le mot

volontairement savant voulait manifester le caractère systématique et même géométrique de cette science. Dans

« Logistique », il y a logos, l'esprit, que l'on retrouve dans les mots « logique » « syllogistique » et dans un certain nombre d'expressions mathématiques et qui exprimerait la complexité de la logistique qui, selon le mot que l'on prête à Napoléon, poserait des problèmes mathématiques qui ne seraient pas indignes d'un Newton ou d'un Leibniz...

Le choix de ce mot est peut-être une erreur. La logistique militaire est peut être beaucoup plus simple qu'on ne le laisse supposer. On peut lui appliquer ce que Napoléon disait de la guerre... et aussi de l'amour : « un art simple et tout entier d'exécution ». D'un autre côté, les militaires auraient peut-être dû lui accorder une importance beaucoup plus grande qu'ils ne l'ont fait le plus souvent et c'est ce qui est en train de se réaliser actuellement dans un nouveau contexte stratégique.

À l'exception de H. Von Bülow qui avait construit sa géométrie stratégique à partir du ravitaillement des troupes, la logistique, dans sa réalité quotidienne, est à peu près absente de la pensée stratégique. Raymond Aron, par exemple, a pu écrire son grand traité de stratégie *Penser la guerre*, Clausewitz, sans mentionner une seule fois la logistique. Il se trouve d'ailleurs dans cette attitude en compagnie de la plupart des historiens militaires et des penseurs de la stratégie et de la tactique¹.

1.2. Définitions de la logistique

L'association Française pour la logistique (ASLOG) propose une définition plus pragmatique : « la fonction logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une qualité de produits, à l'endroit et au moment où la demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement, gestion physique des en-cours de fabrication, emballage, stockage et gestion de stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournée de livraison² ».

D. TIXIER a défini la logistique comme étant « Le processus par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. À ce titre sont déterminés, et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval »

¹ PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : *logistique « production-distribution-soutien »*, édition DUNOD, Paris, 2008,

PP. 63-64

² RUAT, (Marion) : *amélioré la performance des transporteurs sur la supply chain, mémoire de fin d'étude*, ESE, 2011.P.19.

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut ».

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. » On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes³ :

) **Une logistique d'approvisionnement**

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

) **Une logistique d'approvisionnement général**

Qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

) **Une logistique de production**

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

) **Une logistique de distribution**

Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin ;

) **Une logistique militaire**

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

) **Une logistique de soutien**

³ PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : Op.cit, P.04

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

) **Une activité dite de service après-vente**

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ;

) **Des reverse logistics**

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *supply chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

1.3. Les activités logistiques

Ce sont plus précisément celles que l'on considère traditionnellement lorsqu'on utilise le terme

« Logistique »: transports, magasinage, manutention, gestion de stock, etc. Elles sont transverses par nature et ceci dans un double sens :

- on les retrouve dans toutes les étapes de la *supply chain* : il y a du magasinage aussi bien en production qu'en distribution et à toutes les étapes de chacune de ces activités ;
- elles se situent le plus souvent à la frontière de deux maillons de la *supply chain* : le transport est l'activité qui, par exemple, interface la distribution du fournisseur et l'approvisionnement du producteur.

Elles constituent le cœur de l'enseignement de la logistique traditionnelle même si elles recouvrent des métiers sensiblement différents. On assiste d'ailleurs à une certaine évolution qui conduit les transporteurs traditionnels à étendre leurs activités au magasinage, à la préparation des commandes, etc. et à devenir ainsi des entreprises de « logistique »⁴.

1.4. Les enjeux de la logistique

Aujourd'hui, la performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent de la maîtrise du processus logistique. En effet, la stratégie, croissance ou flexibilité sont directement associées à la gestion des flux, qui conditionnent les décisions et les perspectives d'évolution de l'entreprise.

Pour cela, nous analysons les enjeux pour l'entreprise et pour l'environnement de l'entreprise à travers :

1.4.1. Les enjeux pour l'entreprise

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

a. La maîtrise des coûts

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

b. La standardisation des produits et processus de gestion

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

c. La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise

⁴ PIMOR(Y), MICHEL(F) : *logistique production distribution soutien*, édition DUNOD, Paris, 2008, P.05.

-Par acquisition d'une plus grande souplesse dans la distribution amont et aval ;

-D'une meilleure maîtrise de la gestion des transports ;

-D'une meilleure maîtrise du stockage.

1.4.2 Les enjeux pour l'environnement de l'entreprise

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

a. Le secteur des transports

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

b. Les politiques économiques

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

- Mise en œuvre d'une politique de transport ;

- Son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaires à l'optimisation de la gestion des flux ;

- Le développement de la logistique est donc lié à celui de l'informatique, téléinformatique, télématique...

2. La supply chain

C'est un concept relativement récent – une quinzaine d'années –. Il décrit des activités et les fonctions de management de ces activités. C'est aussi un « concept moteur » en ce sens qu'il véhicule une certaine conception de l'organisation et du management des entreprises et qu'à cet égard il est loin d'être neutre.

2.1. Historique de la supply Chain

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme *supply chain management*, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction

entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main- d'œuvre et de biens d'équipement ».

Le terme *supply chain management* apparaîtra vingt- quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « Supply- chain Management : Logistics Catches Up With Strategy ».

Si le terme *supply chain management* n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre⁵.

2.2 Définition de la supply chain

Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client.

Le SCM serait donc « l'ensemble de technique de direction, d'organisation et de gestion» de la Supply Chain. Nous allons donc nous intéresser à la supply chain dans un premier temps puis nous verrons quelles sont ces techniques de direction, d'organisation et de gestion⁶.

LEE et BILLINGTON proposaient de définir la Supply Chain comme : « un réseau d'installation qui assure les fonctions d'approvisionnement et de transformation de ses matières première en article semi-fini ,le transport et la transformation de ces matières en composants, en articles semi-fini puis en article finis et en fin le stockage et la distribution des articles vers le client»

Une supply chain est donc :

Un réseau d'organisation ou d'installation :

-) Centre de transformation ou de production, d'entrepôts de stockage, centres de distribution, points de ventes...

Au minimum trois acteurs :

⁵LEMOIGNE (R) : *SupplyChain Management*, édition DUNOD, Paris, 2013, cité par, ABBAS (L), AIT HAMOUDI (M) et DJOUDI (A) : *Analyse de la performance logistique*, Mémoire de master, Université Mira(A), Bejaia, 2017, P.07.

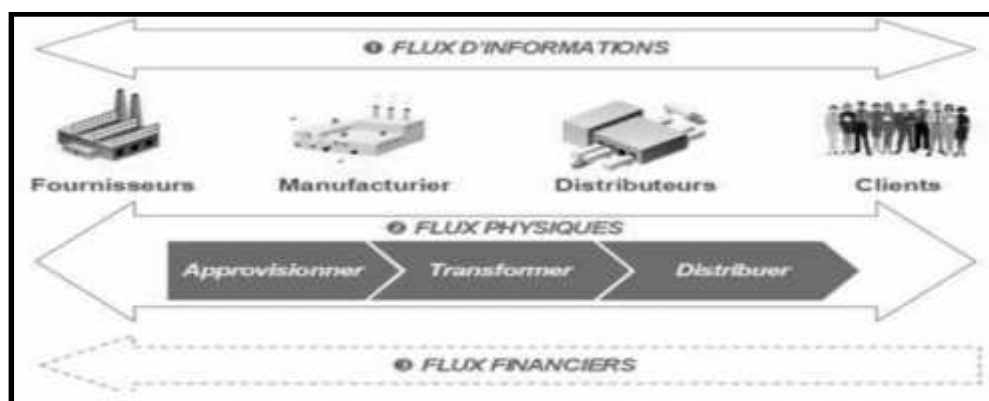
⁶Le petit Larousse : *dictionnaire et encyclopédie illustré*, édition 2011, cité par, RUAT (M), Op.cit, P.20.

-) Fabricants de produits ou prestataires de service
-) Fournisseurs : maillon de base qui apporte les premiers éléments, les flux physiques.
-) Transporteurs : ils assurent la liaison entre tous les maillons de la chaîne, de fournisseur de matière première jusqu'à au client final en passant par les centres de transformations, de stockage.
-) Détaillant, client.

Des flux circulants à travers les maillons :

-) **Physique** : il s'agit du flux principal dans la plupart des industries portant sur des produits, produits semi-finis, matière, composants. Il circule de l'amont vers l'aval. les stocks sont le résultat des flux physiques, la rationalisation de ces stocks à chaque maillon est très importante.
-) **Financiers** : en échange des flux physiques et/ou de la réalisation des prestations de services, des flux financiers circulent entre les clients vers les fournisseurs (de l'aval vers l'amont). L'intensité de ce flux dépend de la satisfaction du client.
-) **D'information** : les flux d'information sont importants afin de planifier les flux physiques, doivent provenir de l'amont comme de l'aval .les informations pertinentes peuvent être, par exemple, la capacité de la production, le niveau de stock, les calendriers de livraison, les modalités de paiement. Les informations doivent concerner la demande, la commande et la réalisation de la commande
 Une supply chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit : à des consommateurs ; on parle alors de business to consumers (B2C)

FIGURE N°01 : Représentation des flux de la supply chain



SOURCE : le site [:pointdeuemarketing.files.wordpress.com/publiele:10/2007/consulterle](http://pointdeuemarketing.files.wordpress.com/publiele:10/2007/consulterle)

18/03/2019.

2.3. Les activités qui constituent les maillons de la supply chain

Chacun des maillons de la supply chain représente une activité ou un ensemble d'activités que l'on peut regrouper sous l'une des quatre expressions de la méthode SCOR⁷ :

2.3.1. Source : c'est-à-dire approvisionner, y compris toutes les activités que l'on va trouver autour de ce concept, l'achat, le référencement, etc.

2.3.2. Make : c'est-à-dire la fabrication dans ses différentes variantes industrielles : fabrication de masse, fabrication à la commande, etc.

2.3.3. Deliver : c'est-à-dire la distribution sous toutes ses formes : ventes aux entreprises (B2B), vente au grand public (B2C) et ses multiples variantes.

2.3.4. Plan : ce sont les opérations transverses à deux maillons qui permettent de piloter les relations entre deux maillons. Ce sont les activités mêmes de pilotage de la supply chain telles qu'elles ont été décrites au paragraphe précédent par opposition aux activités précédentes qui constituent les maillons mêmes de la supply chain.

Chacun des maillons est relié, sauf aux extrémités, à un maillon amont et un maillon aval. Ce qui est Source pour l'un est Deliver pour celui qui l'approvisionne et conduit à Make pour celui qui utilise les produits « sourcés ». Ce qui intéresse le logisticien est moins le contenu même d'un maillon, les procédures et les techniques qu'il recouvre, que son pilotage et donc l'activité Plan du paragraphe précédent. Il ne peut cependant ignorer les techniques mises en œuvre dans chacun des maillons et dont il doit avoir la culture, mais d'évidence il ne s'agit plus là de logistique ni même de pilotage de la supply chain : dans

⁷ PIMOR(Y) MICHEL (F) : Op.cit, P57.

une usine d'assemblage, les techniques de production n'intéressent qu'indirectement la supply chain, en revanche la planification de l'activité des machines et l'approvisionnement en composants appartiennent au « management de la supply chain ».

2.4. Outils de la chaîne logistique

La performance de l'entreprise dépend de son système de gestion, en effet plusieurs modèles ont été mis au point afin d'éclaircir la prise de décision. Cette partie s'intéresse aux concepts les plus répondus et les plus discutés : le MRP, l'ERP, l'APS. Les principaux outils de gestion de l'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la chaîne logistique sont Les MRP (Matériel Ressource Planning), Les ERP (Enterprise Ressource Planning), Les APS (Advanced Planning and Scheduling).

2.4.1. Les MRP (Material Resource Planning)

Consistent à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (commandes) et comptables (facturations). L'estrade, beaucoup plus souple, rapide et simple, a tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.

2.4.2. Les ERP (Enterprise Ressource Planning)

Ce sont des systèmes d'informations intégrés dans différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnements, finances, etc...). Il rend compte à la fois des transactions (commandes ...) et de l'exécution de ces transactions (suivi). Ce système doit donc permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client.

2.4.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling)

Ce sont des systèmes informatiques qui permettent de planifier à l'avance l'ensemble des flux de l'entreprise (tant physiques que financiers). Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des anticipations des demandes clients et des productions associées⁸.

⁸ MEDAN (P), GRATACAP (A) : *Logistique et Supply Chain Management*, Paris, 2008, P.98.cité par, MENDIL (A), KEDJAR (L) : *La logistique de distribution : Optimisation des coûts de transport*, Mémoire de master en logistique et distribution, université MIRA (A), BEJAIA, 2016, P14.

SECTION 02 : GENERALITE SUR LE TRANSPORT

EXCEPTIONNELLE

Dans le domaine de transport les entreprises évoluent de plus en plus dans un contexte concurrentiel et complexe. Pour être toujours plus compétitive, l'entreprise doit se démarquer. Selon Jean PERROTIN et Jean LOUBERE, l'avantage provient de la qualité des collaborateurs, des capacités logistiques et des avantages spécifique en termes de services, le transport exceptionnel n'échappe pas à cette tendance et c'est dans ce contexte, que nous nous demanderons comment ces partenaires, ces techniques, ces méthodes logistiques, c'est-à-dire les prestataires de services logistiques peuvent être sources de performances de la Supply Chain de son client.

1. Le transport

1.1. L'historique de transport

La nécessité d'organiser et de gérer à distance les déplacements des hommes, des armes, des stocks de munitions, des ravitaillements sur des territoires inconnus devient un appui pour les stratégies et tactique militaires, on retrouve souvent dans la littérature, l'exemple de l'organisation militaire de Napoléon qui intégra un réseau de coursiers reliant les armées et l'état major, et la mise en place d'un système d'approvisionnement organiser au fur et à mesure de l'avancement des hommes (SOHIER, la logistique 2007.2). En effet, ses nombreuses victoires s'appuyant sur trois facteurs tactiques ont été facilitées par la mise en place de telles organisations (DORNIER et FENDER 2007.29). au cours de la seconde guerre mondiale, la logistique trouve encore sa place comme fonction de soutien. Des méthodes des techniques visant l'optimisation du transport développée par les ingénieurs militaires (DORNIER et FENDER 2007,21) seront adaptées pour gérer les problèmes liés aux dimensions géographiques des fournisseurs, distributeurs, clients⁹.

⁹ RUAT (M) : Op.cit, p18.

1.2. Définition de transport

Le transport est un "service", au sens des "biens et services" du langage économique. Ce service fait l'objet d'offres et de demandes, et leur localisation est d'une importance évidente.

1.2.1. Définition d'une opération de transport

L'opération est définie dès l'instant que sont connues :

- la nature de la marchandise à transporter,
- la quantité de marchandise,
- l'origine et la destination du transport.

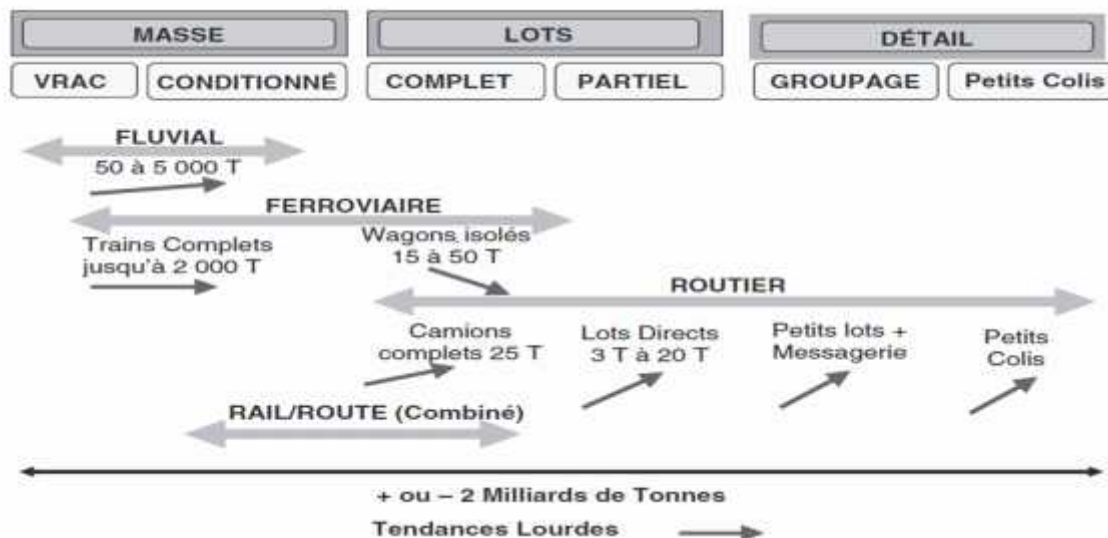
1.3. Les type de transport traditionnel

On distingue traditionnellement :

- les transports qui comprennent les transports routiers et les transports fluviaux – le code de commerce napoléonien traite des coches à cheval et des coches d'eau – plus le chemin de fer ; les transports routiers peuvent être nationaux ou internationaux et ne sont pas soumis aux mêmes règles juridiques dans ces deux cas¹⁰ ;
- les transports maritimes, le plus souvent internationaux ;
- les transports aériens, eux aussi souvent internationaux ;
- divers autres modes de transport comme les oléoducs, etc.

La matrice de la figure propose une segmentation du marché du transport :

¹⁰ PIMOR(Y) MICHEL (F) : logistique production distribution soutien, édition DUNOD, Paris, 2008, P289.

FIGURE N°02 : Segmentation du transport

Source : Adapté, PIMOR(Y) MICHEL (F) :Op.cit. P289.

La figure ci-dessus illustre une représentation de différents types du transport. Elle permet de mettre en évidence les différents types du transport, ces caractéristiques en matière de masse de la marchandise transportée entre ces types (FLUVIAL, FERROVIAIRE, ROUTIER, RAIL/ROUTE).

Pour cela, il est essentiel de comprendre Les types et les moyens de transport qui correspond à chaque, de constater que le transport se font aussi bien dans un seul sens.

1.4. Les différents Modes de transport et ces caractéristiques :

Tableau N°01 : représente les différents Modes de transport

Caractéristiques	Modes				
	Terrestres			« Oversea »	
	Routier	Ferroviaire	Fluvial	Maritime	Aérien
petits colis (-de 50 kg)	oui (messagerie)	oui (messagerie)	Non	Non	oui (messagerie)
colis volumineux	non (sauf transports exceptionnels)	Oui	Oui	Oui	Oui
produit pondéreux	Non	Oui	Oui	Oui	Non
types de flux					

possibilités de transport combiné autre que conteneurs	fer (ferroutage) ou mer (Ro-Ro)	route (ferroutage) ou mer (Ro-Ro)	Mer	route ou mer (Ro-Ro) ou fluvial (barges)	/
possibilités de porte à porte	Oui	non (sauf ITE*)	non **	non **	non **
Rapidité	rapide mais encombrement des grands axes et des frontières	peu rapide (priorité aux voyageurs, disparité du réseau de l'UE)	peu rapide	peu rapide (encombrement des grands ports internationaux)	très rapide
Coûts	Moyens	Faibles	Faibles	Faibles	Importants
contraintes d'emballage	/	/	/	fortes (coûts importants)	chasse au poids

* ITE = installation terminale embranchée

** sauf installations sur site portuaire (sidérurgie, hydrocarbures, usines de traitement des déchets...).

Source : Adapté, VENTURELLI(N), MIANI(P) : *Transport Logistique*, Le Génie des Glaciers, 2010, p1.

1.5. L'offre et la demande de transport¹¹

1.5.1. L'OFFRE

L'offre de transport peut s'étudier en fonction du mode principal utilisé :

-) Route
-) Fer (régime ordinaire)
-) Voie navigable

Les autres modes n'étant mentionnés que pour mémoire, et seulement dans la mesure où ils sont concurrents des trois modes ci-dessus :

-) Fer (régime accéléré)
-) Voie maritime (cabotage)
-) Voie aérienne
-) Transport par conduites

Les services de transport offerts sont en réalité beaucoup plus nombreux, car il est possible de combiner les modes :

-) Voie navigable + fer

¹¹ BCEOM : *l'offre de transport de marchandises*, Résumé du Rapport Final de la méthodologie sur la mesure d'indicateurs de niveau de service, Paris, 1971.P.01.

) Fer + route

Ou de distinguer des services très différents pour un même mode :

) Transport routier régulier ou à la demande

) Transport ferroviaire en wagons ou en conteneurs

L'étude est constituée de deux parties distinctes : la première visant à décrire la demande et l'offre de façon systématique,

La seconde analysant les observations ainsi faites, et l'information disponible, pour en déduire des indications mesurables et susceptibles d'agrégation ou d'affinement.

1.5.2. Description de la demande

Les préoccupations d'un demandeur de transport (de marchandises) peuvent être extrêmement diverses, en raison de la variété des marchandises.

) Sables-en vrac,

) Produits divers en caisse,

) Appareils électriques,

Et des diverses raisons possibles de leur transport :

) Approvisionnement prévu de longue date et programmé,

) Livraison de routine,

) Livraison en urgence.

Un moyen de transport offert en un point ne peut pas être satisfaisant au regard de toutes les exigences imaginables du client.

Une description systématique de la demande est donc apparue nécessaire afin de déterminer les motivations principales de la clientèle des transporteurs, dont les aspects de l'offre sont à mettre en valeur grâce aux indications

a. La description de la demande est divisée en trois parties :

) Une définition formelle de l'opération de transport"

) Les exigences qualitatives qui accompagnent cette opération

) Les aspects particuliers propres aux transports programmables.

La nature de la marchandise comprend en particulier sa présentation, ce qui oblige à utiliser une nomenclature fine, comme les nomenclatures tarifaires du Fer et de la Route. Il est en effet indispensable de distinguer le sable en vrac du sable en sacs, de même que le problème est très différent selon que la quantité est de l'ordre de la tonne ou de la centaine de tonnes.

L'origine et la destination peuvent être saisies avec des précisions très variables, allant du point géographique à la Région de Programme. L'agglomération urbaine semble finalement convenir pour saisir le problème avec précision, sans tomber dans le cas particulier.

) **Exigences qualitatives**

Si l'on écarte le problème du prix de transport, l'exigence la plus importante concerne la durée du transport. Cette durée est une notion généralisée, incluant les préoccupations d'horaire (enlèvement en fin de journée, livraison en début de matinée) et le délai nécessaire pour obtenir un véhicule.

La durée du transport est généralement sujette à variations, prévisibles (intempéries) ou imprévisibles (accidents). Il semble que la notion d'espérance mathématique rende assez mal compte de ce phénomène, très diversement apprécié par les demandeurs de transport.

Les autres exigences qualitatives recensées concernent le "confort" des marchandises, l'emballage imposé par le mode de transport, les moyens de chargement et de déchargement, les services annexes (encaissement de factures, publicité).

Toutes ces exigences sont rassemblées sur une "Fiche Descriptive d'une Opération de Transport" en annexe au rapport principal.

A travers ces définitions, nous constatons que le transport est un maillon le plus important dans le processus de la logistique. la notion de processus renvoie à la transversalité de la logistique. Le transport c'est une fonction n'est pas cloisonnée mais tient compte des besoins, des contraintes, des attentes tant internes qu'externe à l'entreprise .le transport s'appuie sur les flux physiques beaucoup plus qu'elle doit également transmettre,

Le transport, n'intervient donc pas uniquement à la fin de processus de la logistique, mais contrairement on amont, on aval et est présent tout au long du cycle de vie du produit. Pour cela le transport, s'appuie sur des métiers et des modes tels que : le transport routier, fluvial, aérien, maritime...etc. Cependant, les nombreuses relations avec les fournisseurs obligent l'entreprise à étendre ses champs d'actions et à gérer ces flux complexes vers l'extérieur, nous allons désormais nous y intéresser.

2. Le transport exceptionnel (TE) :

Dans les années à venir, la masse des colis va augmenter. et le transport par la route des masses indivisibles a connu ces dernières années un développement rapide, tant en nombre de convois qu'en poids. qui pose des contraintes existantes de tonnage, de hauteur ou de largeur des colis transporter.

Le transport exceptionnel routier sera alors sollicité régulièrement au-dessus de ses capacités admissibles normales qui circule principalement sur le réseau routier départemental.

2.1. Définition

Un transport exceptionnel c'est un transport ou la circulation de marchandises, engins ou véhicules dont les dimensions et/ou la masse dépasse(nt) les limites réglementaires définies dans le code de la route, qu'il s'agisse :

- de véhicule à moteur ou remorque transportant ou destinés au transport de charges indivisibles ; c'est à dire au transport de charges qui ne peuvent, aux fins de transport par route, être divisées en plusieurs chargements sans frais ou risque de dommages importants et qui ne peuvent, du fait de leurs dimensions ou masse, être transportées par un véhicule dont les dimensions ou la masse respectent les limites réglementaires

2.1.1. Le convoi exceptionnel (CE)

Dans le domaine du transport routier, un convoi exceptionnel est un transport de marchandises ou d'engins présentant un caractère exceptionnel en raison de ses dimensions ou de sa masse, lesquelles ne respectent pas les limites réglementaires du code de la route. En cas de transport de marchandises, le chargement est obligatoirement une masse indivisible.

On entend par charge indivisible une charge qui ne peut être divisée en plusieurs chargements.

Au niveau national et international, la circulation des transports exceptionnels est réglementée par les articles du code de la route.

Ce type de transport nécessite généralement une étude préalable et doit faire l'objet d'une autorisation administrative. Il impose un itinéraire particulier, l'emploi de véhicules adaptés et des conditions de circulation particulières, notamment pour les horaires.

La circulation d'un convoi exceptionnel nécessite une autorisation délivrée par le préfet du département de départ en charge du convoi. Cette autorisation vise à préserver le

patrimoine routier (notamment les ponts) et a limiter la gêne des autres usagers de la route (sécurité routière)¹².

2.2. Les 3 catégories de transports exceptionnels

Elles sont définies par les critères de longueur, largeur et poids du convoi, la hauteur n'étant pas un critère exceptionnel.

TABLEAU N°02 : Représente la 1^{ère} catégorie du transport exceptionnel

1er catégorie	
Longueur	20 m
Largeur	3 m
Masse	48 000 kg

Source : document interne de l'entreprise

TABLEAU N°03 : Représente la 2^{ème} catégorie du transport exceptionnel

2ème catégorie		
20 m <	Longueur	25 m
3 m <	Largeur	4 m
48 000 kg <	Masse	72 000 kg

Source : document interne de l'entreprise

TABLEAU N°04 : Représente la 3^{ème} catégorie du transport exceptionnel

3ème catégorie	
Longueur	>25 m
Largeur	>4 m
Masse	>72 000 kg

Source : document interne de l'entreprise

2.3. L'accompagnement et escorte de transport exceptionnel (convoi exceptionnel) :

Suivant le gêne occasionné à la circulation générale et selon les caractéristiques des convois, des mesures d'accompagnement peuvent être imposées.

¹²Direction régional de l'environnement et de l'aménagement de logement, *étude de l'intermodalité pour les transports exceptionnels en Alsac*, ELCIMAI, Paris, 2011, P07.

Le ou les véhicules d'accompagnement sont utilisés pour signaler le convoi à des fins de sécurité vis-à-vis des autres usagers de la route.

L'accompagnement est composé selon les cas :

-) de véhicule pilote placé devant le convoi,
-) de véhicule de protection arrière qui suit le convoi,
-) d'une escorte.

L'escorte est constituée de véhicules de force de l'ordre (gendarmerie ou police) dont le rôle est de faciliter la circulation générale et la progression du convoi et de s'assurer du respect des règles de police.

2.4. Les Points forts et points faibles de transport exceptionnel routier :

TABLEAU N°05 : Représente les points forts et les points faibles du transport exceptionnel

Points forts	points faibles
) sa capacité à s'adapter et faire évoluer son offre de matériel roulant : les matériels ont su évoluer pour prendre en compte les contraintes de hauteur (plateau surbaissé), la répartition de la charge (jusqu'à environ 300T de charge utile selon matériel et profil de charge), les contraintes de longueur (trafic éolien, tunnelier)) Les limites de poids des chaussées et ouvrages, communément admissibles par les autorités, peuvent rapidement être atteintes. Des études spécifiques au cas par cas sont alors menées.
) sa flexibilité notamment pour le pré et post acheminement	
) son délai performant car sans rupture de charge supplémentaire	
) son coût toujours très compétitif	

SOURCE : Entretien avec, HAMIDI (K) chef de service du transport,
La direction de la réalisation, TRANSMEX.spa, 10/02/2019, 10h30.

2.5. Les différentes autorisations de transports exceptionnels

2.5.1. Les autorisations de portée locale

Il s'agit d'arrêtes préfectoraux non nominatifs donnant droit à certains transports exceptionnels – transports de pièces de grande longueur, de matériel et d'engin de travaux

publics et de conteneurs – de circuler sur tout ou partie du réseau routier d'un département sous certaines conditions de circulation définies dans chaque département.

2.5.2. Les autorisations sur itinéraire précis

Ce sont des arrêtés préfectoraux nominatifs autorisant la circulation sur un itinéraire défini sous des conditions particulières. La durée de délivrance est définie pour un an pour les convois de 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} catégorie, par le gabarit (largeur, longueur) et par la masse.

L'autorisation comporte trois volets : l'arrête, la description de l'itinéraire et les fiches d'ensemble routier et fiches véhicules décrivant les convois autorisés.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé les typologies de la logistique où nous avons défini quelques notions liées à notre travail. Il est à noter que la liste des définitions données n'est pas exhaustive, mais nous avons essayé de sélectionner la ou les définitions les plus pertinentes, par la suite, nous avons évoqué la logistique de distribution où nous avons mis en relief le processus et les activités de cette dernière. Une dernière partie est consacrée à l'étude de la politique de distribution et ses différents circuits.

Nous présentons dans le chapitre suivant les méthodes d'optimisation des coûts de transport qui résout ce dernier.

CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD LOGISTIQUE, OUTIL D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE

Le chef de projet a besoin d'évaluer à tout moment la marche du projet. En effet, le pilotage d'un projet se base sur un plan préétabli sur comment doit se dérouler le projet. Le chef doit donc, en principe, constamment comparer la réalité de la marche du projet à ce qui a été prévu. Pour l'aider dans son évaluation, plusieurs outils peuvent être utilisés, notamment le tableau de bord.

SECTION 01 : Généralité sur le tableau de bord

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoins d'informations pertinentes relatives à cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond à ce besoin.

Dans cette section, nous allons voir les différentes définitions, les fonctionnalités, les instruments qui composent un tableau de bord ainsi que ses limites

1. tableau de bord (TDB)

1.1. L'historique du tableau de bord

D'abord, malgré un lent démarrage au milieu des années 1980, le dossier des tableaux de bord de gestion avait déjà le vent dans les voiles en 1993. Il l'a toujours, malgré certaines difficultés d'implantation éprouvées depuis. Le contexte actuel est encore plus propice à l'utilisation des tableaux de bord et les gestionnaires sont plus conscients de l'importance de la « culture de la performance et de sa mesure ». Ainsi, les expériences d'implantation de tableaux de bord actuellement en cours sont multiples et variées, les données sur ces expériences et les leçons que l'on peut en tirer s'accumulent rapidement, ce qui nous permet de proposer certains ajustements à la méthode qui tiennent davantage compte d'approches de gestion en pleine évolution, en particulier la gestion par les résultats.

En effet, depuis le milieu des années 1990, l'intérêt – et l'obligation – de mesurer la performance s'est répandu dans la majorité des organisations publiques et nous croyons bien humblement que la

première édition de *Tableaux de bord de gestion* y est pour quelque chose ! Une majorité d'organisations se sont lancées dans l'identification d'indicateurs de gestion et un bon nombre d'entre elles ont poursuivi la démarche en réalisant des tableaux de bord de gestion. L'expérience a été effectivement tentée, à divers degrés, dans la majorité des secteurs d'activités de l'administration publique au Québec, au Canada et à l'étranger, avec, avouons-le, plus ou moins de succès. Cela nous a amené à nous interroger de façon globale sur l'ensemble du domaine des tableaux de bord : leur pertinence, les concepts, la méthode, etc. Par exemple, dans le but évident d'améliorer l'approche *tableaux de bord de gestion* et la méthode proposée, nous nous sommes posé les questions suivantes : Qu'est-ce qui a bien fonctionné ou n'a pas bien fonctionné et pourquoi ? Comment s'y prendre cette fois-ci ? Les réponses à ces questions se retrouvent dans les nombreuses améliorations proposées dans cette deuxième édition, notamment la nécessité de suivre une méthodologie à la fois rigoureusement articulée et plus compréhensible, et l'existence de multiples exemples d'indicateurs¹³.

1.2. Définition du tableau de bord

Ensemble des indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation des objectifs.

Le tableau bord sélectionne, hiérarchise et présente l'information de façon synthétique et ciblée. Il met en évidence les résultats significatifs, les écarts et les tendances¹⁴.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Aussi est un instrument de comparaison et d'amélioration de la gestion fonctionnelle d'une entreprise. Il est un déclencheur d'enquête. Lorsqu'un dysfonctionnement est mis en évidence par rapport aux objectifs fixés, le tableau de bord aide le gestionnaire à identifier les actions correctives adéquates¹⁵.

Le tableau de bord se caractérise par sa simplicité et sa clarté dans la mesure où il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs. Aussi, il se caractérise par sa pertinence puisqu'il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur

¹³ VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, 2006, P07.

¹⁴ GILLS (b) : *élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, édition AFNOR, 2010, P56.

¹⁵ BOUBRAHIMI (N) : *Tableau de bord et indicateurs logistique*, Support pédagogique, Université Ibn Toufail, FSJES, Kenitra, 2010, P.03.

et sa facilité étant donné que les sources de données doivent être existantes et fiable, avec des délais de traitement courts¹⁶.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions dans l'entreprise.

Le tableau de bord consomme un certain nombre d'information qu'il synthétise afin de retourner un état cohérent au décideur.

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur.

La mesure de la performance d'un système logistique se fait par le contrôle de quatre types d'éléments¹⁷ :

- l'activité ;
- la productivité ;
- les coûts et le service.

TABLEAU N°01 : représente les principaux indicateurs de chaque domaine d'activité

Domaine d'activité	Principaux indicateurs	Observation
Transportation	-volumes transportés -nombre d'expédition -valeur des expéditions -poids moyen par expédition	
Productivité	-Organisation des expéditions -expédition en unité de charge -productivité de travail -préparation des expéditions Taux d'utilisation des moyens d'entreposage	
Sinistre	-Montant des dommages -part des sinistres dans la valeur de la marchandise	

¹⁶ Ibid. p04

¹⁷ Op.cit. p07

Service : Qualité	-délais d'expédition -délai d'acheminement -disponibilité
Non qualité	-Taux de sinistre -annulation de rupture de stock *nombre de réclamation

Source : VOYER, (P) :Op.cit P07

- Ces listes ne sont pas exhaustives, chaque responsable peut en fonction de ses besoins, définir d'autres indicateurs.
- Pour avoir de bonnes chances d'être lu et interprété, le tableau de bord doit ressembler à un nombre restreint d'informations significatives.
- Tous les indicateurs d'activités et de résultats peuvent être détaillés par pays, mode de transport, la politique d'achat, production, stockage et la distribution.
- Depuis quelques années, les indicateurs qui révèlent le niveau de qualité font une rentrée remarquable dans les tableaux de bord en liaison avec les démarches de certification qualité entreprises dans ce secteur.

1.3. L'analogie du tableau de bord d'un véhicule

Utilisons d'abord l'analogie du tableau de bord de l'automobile pour illustrer comment Représenter une réalité complexe par un schéma simplifié. Le tableau de bord d'un véhicule automobile moderne permet au conducteur de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant, en un coup d'œil, des cadrans qui présentent un nombre restreint mais suffisant d'informations essentielles. Le tableau de bord avertit de situations indésirables par des clignotants (par exemple, la baisse de la pression d'huile), informe, pendant le trajet, sur la vitesse, la distance parcourue, les ressources disponibles (l'essence qui reste dans le réservoir).

Finalement, à destination, il fournit les statistiques sur le trajet en particulier de même que les cumulatifs pour le véhicule : la distance totale parcourue, la consommation moyenne d'essence au kilomètre, etc.¹⁸

De la même façon, le tableau de bord permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien

¹⁸ SAULOU, (J.Y) : *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982, p. 42.

organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne.* »

On pourrait comparer l'indicateur de performance global (tableau de bord) aux cadrans et aux indicateurs du cockpit d'un avion. Pour diriger un avion, les pilotes ont besoin d'informations précises sur tout ce qui concerne le vol : le carburant, la vitesse de l'air, l'altitude, la position, la destination et d'autres indications sur les conditions de vol immédiates ou prévues. Se fier à un seul instrument risquerait d'être fatal¹⁹.

1.4. Le contexte actuel justifie le tableau de bord

Le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation de tableaux de bord. Ils posent un défi de taille à l'ensemble de nos organisations : le contexte particulièrement contraignant, les restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et de clients, les exigences croissantes d'efficacité et d'efficacités des services, etc. Voilà ce qui amène ces organisations à adopter de nouvelles approches comme la gestion par les résultats, l'étalonnage, le virage clientèle, l'amélioration de la qualité, et à compter sur l'imputabilité individuelle et collective des gestionnaires et sur une reddition de comptes autant interne qu'externe. Ces gestionnaires doivent donc satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance, systématiser et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Or, toutes ces améliorations requièrent l'utilisation d'information à valeur ajoutée basée sur des mesures de performance révélatrices et interprétables dans leur contexte, plus riche, mieux ciblée, suffisamment accessible pour permettre aux gestionnaires d'ajuster le tir rapidement.

L'utilisation d'indicateurs constitue donc un courant majeur en management et un tableau de bord de gestion répond en grande partie à ces exigences.

¹⁹ KAPLAN, NORTON(D.P) : *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, janv.-févr. 1992, P. 72.

1.5. La nature de tableau de bord

Le TDB ne peut être classé spécifiquement dans aucune de ses spécialités car il peut répondre à toutes ces disciplines en même temps²⁰.

Il peut comporter des éléments : financier, technique, de gestion de Ressources humaines de gestion commerciale de gestion de production.

Tout dépend du secteur de l'entreprise pour lequel il est réalisé.

Le tableau de bord doit être considéré comme un document de synthèse « transverse », mais avant tout, comme un outil de management.

Pour simplifier les documents de l'entreprise répondent à deux grandes catégories :

1.5.1. Les documents dits « EXTERNE » destinés aux besoins du client (des documents qui formalisent la relation contractuelle).

1.5.2. Les documents dits « INTERNE » destinés au fonctionnement propre de l'entreprise et à la réalisation des produits (règle interne de fonctionnement de gestion de projet, document d'assurance qualité, document d'étude et de développement, document de réalisation, document d'essai, document de maintenance).

Si l'on doit classer le tableau de bord parmi les deux familles décrites précédemment il sera classé évidemment dans la catégorie des documents « interne » de fonctionnement.

1.6. Caractéristiques d'un tableau de bord

Un tableau de bord doit avoir les particularités suivantes²¹:

-) Facile à lire et à analyser
-) Présenter des informations correctes et cohérentes
-) Couramment mis à jour
-) Correspondant aux objectifs fixés
-) Facile à maintenir et à faire évoluer

1.7. Le tableau de bord est un instrument de pilotage personnel

L'abondance des données est une caractéristique du monde d'aujourd'hui. Les entreprises croulent littéralement sans fin des capacités de stockage, d'ici peu, toutes les activités seront pistées et archivées, On pourrait supposer que la prolifération des données contribue à faciliter la prise de décision. Mais ce serait confondre quantité et qualité, abondance et pertinence.

²⁰ ROGER (a) : *100 questions pour comprendre et agir avec l'indicateur et TDB*, édition AFNOR, 2004, P.04.

²¹ A. Gacem, *Tableau de bord*, support du cours, EHECA Alger, 2011.

La solution de l'aide à la décision n'est pas une question de quantité de données mise à disposition, mais bien de pertinence. Toutes les données « ne parlent pas » à tout le monde de la même façon pour qu'une donnée, ou un ensemble des données, devienne une information utilisable, il faut qu'elle soit porteuse d'un sens, seul un groupe d'initié est en mesure d'interpréter.

Ainsi un tableau de bord n'est efficace que lorsqu'il ne comporte que des informations porteuses d'un sens complet pour l'utilisateur dudit tableau. Par définition un décideur ne prend pas ses décisions tous azimuts. Seules, les informations clés, qui l'aideront à assurer au mieux son parcours selon ses propres objectifs, méritent d'être présentées. Ce sont les indicateurs²².

1.8. Formats d'un tableaux de bord

Les tableaux de bord peuvent prendre plusieurs formes dans une organisation²³ :

1.8.1. Format papier

Dans ce cas, le tableau de bord est réalisé manuellement par une ou plusieurs personnes. Ce support est le plus ancien. Cependant, ce support possède des

Inconvénients :

- La construction du tableau de bord est plus longue,
- Le risque d'erreur est plus long,
- La vérification des sources d'information est plus complexe,

1.8.2. Fichier externe (Excel, Word, bloc-notes)

Ce support ressemble au précédent à l'exception qu'il se fait sur ordinateur. Cependant, l'utilisation n'améliore pas vraiment la construction de tableau de bord malgré la possibilité de faire des calculs, dessiner les tableaux et autre.

1.8.3. Tableau de bord informatisé

Dans ce cas, le tableau de bord est conçu en tant qu'application informatique et est considéré comme un outil d'aide à la décision. L'avantage est que la collecte des informations, leurs vérifications et éventuellement leur nettoyage sont réalisées par un traitement automatique. De plus, la synthèse se fait à travers des procédures logicielles ce

²²ALAIN (F), Op.cit. P.55.

²³ Gacem, (A), Tableau de bord, support du cours, EHEC Alger, 2011.

qui limite les risques d'erreurs. Ces tableaux de bord facilitent la gestion des accès aux indicateurs et la sécurité des informations.

Dans les organisations, la conception et mise en œuvre des logiciels de tableaux de bord par de méthodes :

-) Achat de tableau de bord standard qu'il faut ensuite paramétrer et configurer.
-) Développement et implémentation d'un tableau de bord sur mesure selon les objectifs de l'entreprise.

2. Le tableau de bord logistique

2.1. Définition de tableau de bord logistique :

2.1.1. Le tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique est avant tout un « tableau » qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle synthétique et d'espace limité ; il faudra donc d'utiliser des indicateurs donnant des informations logistique qui en présente d'autres, en indiquant des valeurs et des directions,

Ensuite c'est un tableau de « bord », puisqu'il s'agit d'être « à bord », il offre des moyens de pilotage, le tableau de bord logistique est un outil indispensable de management et de progrès.

2.1.2. La définition synthétique :

Un tableau de bord logistique est un instrument de gestion comprend un ensemble des indicateurs qui serve la fonction logistique et donne une vision globale sur la situation de cette fonction.

2.2. Les différents outils de tableau de bord logistique

La littérature récente portant sur l'évaluation de la performance de la logistique tend à montrer que celle-ci se fonde de plus en plus largement sur l'élaboration d'outils d'aide à la décision tels que les tableaux de bord. Nous détaillerons ici trois évolutions de ces approches actuelles, soulignant une réflexion qui, en moins de cinq ans, est passée d'un simple regard posé sur l'outil de dialogue, à un outil de diagnostic, pour promouvoir au final un véritable outil de pilotage²⁴.

2.2.1. Le tableau de bord logistique, outil de dialogue et de compétitivité

Au milieu des années 90, dans un travail exploratoire, Tchokogué (1995) propose d'évaluer le lien entre finance et logistique. En effet, la fonction logistique pèse d'un poids

²⁴ MORANA(J), PINARDI(G) : *Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution*. Revue française de gestion industrielle, 2003, PP.03-11.

non négligeable sur le niveau des coûts d'exploitation. L'élaboration d'un tableau de bord logistique, en tant qu'outil de dialogue, doit mettre en exergue un certain nombre de paramètres et d'indicateurs fondés sur deux contraintes majeures : les besoins du marché et la cohérence d'une maîtrise des flux. En bref, la présentation synoptique d'un tableau de bord logistique a pour point de départ deux objectifs :

- Tout d'abord, il doit souligner à la fois : (1) l'efficacité accrue en termes de cohérence et d'intégration dans les « domaines financiers, économiques et organisationnels » (Tchokogué, 1995, p. 49) ; (2) la position concurrentielle améliorée et augmentée et, (3) le rendement de l'actif et l'effet de levier sur le bénéfice,
- Ensuite, il doit valoriser la répartition entre l'efficacité externe (exemple : amélioration de la qualité, meilleure gestion des temps de livraison) et l'efficacité interne (exemple : diminution des temps de cycle et des coûts d'exploitation).

Dans une même veine, Cadiou (1995) souligne l'intérêt d'un tableau de bord logistique vu comme outil de compétitivité. Il convient de développer des indicateurs de performance stratégiques et tactiques. Pour cet auteur, un système de tableau de bord logistique suppose deux types de mesure : des indicateurs de qualité pour élargir et fidéliser la clientèle, et des indicateurs de mesure de coûts pour apprécier la rentabilité des capitaux investis.

Toutefois, et bien que ces auteurs aient le mérite de réfléchir sur des facteurs attachés à l'environnement externe de l'entreprise, leur apport restent avant tout focalisé sur une logique interne et de gestion de coûts d'exploitation à court terme.

2.2.2. Le tableau de bord logistique, objet de préconisations

Parallèlement, La Londe et Pohlen (1996) s'interrogent sur la manière de proposer une mécanique combinant des techniques et des démarches de gestion de coûts telles l'Activity Based Costings ou l'Efficient Consumer Response⁶. Ils proposent à cette fin un outil de diagnostic : le supply chain costing, capable de consolider l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de stimuler le changement au sein de cette dernière. Selon cette problématique, le supply chain costing a pour but de « lier des mesures de performance avec les coûts » (La Londe et Pohlen, 1996, p. 9). Le raisonnement repose sur une analyse des processus et des activités incluses dans la chaîne d'approvisionnement. De cette action de « débroussaillage », il ressort une aptitude à représenter les activités en coûts complets au sein et entre les organisations. L'intérêt d'une telle technique croisée d'approches est de repérer des coûts par activités sorties, ceci afin de faciliter des analyses par client, produit ou canal de distribution. Pour La Londe et Pohlen (1996), l'objectif est la création d'un

outil conjuguant des indicateurs à structure financière et non financière susceptibles d'orienter les décisions stratégiques. Il a pour mission de faciliter la recherche d'une allocation des coûts et des bénéfices, et le développement de collectifs d'apprentissage remettant en cause les routines organisationnelles individuelles. En bref, son objectif est de mixer plusieurs sources de données, permettant à l'entreprise d'améliorer l'efficacité d'une tâche ou d'une action au sein de la chaîne d'approvisionnement.

2.2.3. Le tableau de bord logistique, outil de pilotage

La question du développement d'un ensemble de métriques en relation avec la logistique intégrée fait l'objet depuis quelques années de réflexions entre entreprises, institutions académiques et le cabinet de conseil Pittiglio, Rabin, Todd et McGrath (Kiefer et Novack, 1999). Selon Kiefer et Novack (1999), la démarche utilisée en amont consiste à rendre compte d'indicateurs répondant aux trois dimensions premières de mesure (utilisation, productivité et efficacité) et aux huit critères d'évaluation (validité, robustesse, utilité, intégration, économie, compatibilité, niveau de détail et neutralité comportementale) définis par Caplice et Sheffi (1994).

FIGURE N°01. Le tableau de bord de pilotage de la supply chain



Source : MORANA(J), PINARDI(G),Op.cit. p10.

La Figure N°01 résume les processus, les catégories de coûts et les métriques de premier niveau du modèle SCOR. Les cinq processus-clés de management renvoient, tout d'abord,

à deux catégories de coûts liés à la relation au client et aux opérations internes. Ces dernières sont, ensuite, subdivisées respectivement en trois, puis deux dimensions principales :

- La fiabilité correspond à la capacité de délivrer de façon correcte le bon produit, à la bonne place, en temps voulu, dans les conditions d’emballages requis, en quantité, en documentation et au bon client,
- La réactivité a pour but de fournir avec vélocité les produits à chaque client,
- La flexibilité permet de répondre aux divers changements environnementaux,
- Les coûts sont le reflet financier de l’opérationnalisation de la chaîne d’approvisionnement,
- L’efficience du management des actifs a pour objectif de traduire la satisfaction de la demande au travers d’une gestion efficiente des actifs fixes et variables de l’organisation.

2.3. Principes de base pour la constitution d’un tableau de bord Logistique

Choisir des informations significatives pour les responsables, en fonction de leurs situations: il est préférable de fournir des informations quantitatives a l’encadrement (atelier ou entrepôt) Le chef d’atelier ou le patron de la préparation peuvent jouer sur le nombre d’heures et non pas sur les taux horaires sur lesquels il n’a aucune décision

2.3.1. Les données

Utiliser des données générées par les services spécialises, par exemple utiliser les informations du service du personnel, celles de la comptabilité analytique et budgétaire ou celle du service commercial

2.3.2. L’harmonisation

Harmoniser les définitions, la périodicité et la présentation des principales informations afin d’établir des comparaisons dans l’espace et de réaliser des compilations plus faciles

Permettre la rapidité de présentation et d’exploitation qui suppose une relative simplicité et un travail allège d’élaboration des données

2.3.3. La simplicité

Distinguer les informations permanentes des informations temporaires: Un tableau de bord doit rester simple et léger. Un tableau de bord trop riche, donc lourd à élaborer est inutile.

2.4. La structure du tableau de bord logistique

« Le tableau de bord n'est utile que si l'on s'en sert ».

Le tableau de bord n'est un élément de décor du bureau de manager high-tech.

Le TDB doit être utilisé. Mais pour cela, encor faut-il qu'il soit utilisable .la construction de tableau de bord ne doit rien laisser au hasard ni à l'improvisation, un tableau de bord est moins un fourre-tout. Il ne suffit pas d'y mettre un maximum d'information et de fonction en suivant la formule : « plus j'en mets, plus j'ai de chances de ne pas oublier l'essentiel ! » .Au contraire, le tableau de bord efficace doit permettre l'accès rapide et aisé à l'information clé .le tableau de bord efficace anticipe les attentes du décideur. Voyons comment.

Le but ici de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil».

2.5. Les 4 qualités essentielles d'un tableau de bord efficace

Le tableau de bord n'est pas un regroupement d'indicateurs plus ou moins pertinents. Un tableau de bord est tout sauf un fourre-tout .qui pourrait imaginer que le tableau de bord d'un jumbo soit conçu sans un minimum de bon sens ? Pour remplir son rôle d'aide au pilotage, le tableau de bord se doit être structuré²⁵.

2.5.1. 1^{er} qualité : le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celle –ci.

Le tableau de bord efficace répond à la question : QUOI ?

Malgré une croyance assez répandue, les managers ne prennent pas les décisions tous azimuts. Le manager décide selon une direction donnée .il a un but. Seuls les indicateurs relatif aux objectifs définis aux étapes précédentes mérite être affiché .comme nous l'avons déjà remarqué, abondance n'est pas un synonyme de pertinence. Sept ou huit

²⁵ ALAIN (F): *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, paris ,2007.PP.68-70.

indicateurs présenté sur une même page sont largement suffisants. dix est un grand maximum.

2.5.2. 2^{ème} qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi les éléments d'explication.

Le tableau de bord efficace répond à la question : POURQUOI ?

Le tableau de bord efficace signale les dérives suffisamment tôt afin de laisser le temps aux l'utilisateur de prendre les décisions qui s'imposent. Mais un tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation. Il doit aussi fournir de élément de réponse à la question pourquoi ? Afin de mieux comprendre le contexte et réagir en conséquence.

2.5.3. 3^{ème} qualité : le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision .il contribué à la définition d'une nouvelle tactique d'action

Le tableau de bord efficace répond à la question : COMMENT FAIRE ?

Le tableau de bord offre des outils d'analyse afin de pousser la réflexion plus avant en cas de dérive conséquente.

2.5.4. 4^{ème} qualité : le tableau de bord efficace est toujours à jour (et ensuite ?)

Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change.

2.6. Les différents types de tableau de bord

On distingue 3 grandes familles de tableau de bord²⁶ :

2.6.1. Le tableau de bord « **FONCTIONNEL** » : appliqué à de la gestion d'une direction, d'un département, d'un service, ou de toute autre entité. Il est axé sue le fonctionnement général de l'entreprise.

2.6.2. Le tableau de bord « **PROJET** » : spécifique de la direction des grand projets. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : technique, qualité, cout, délais. Le tableau de bord de type « **TASK FORCE** » sera réalisé avec la même proche que le

²⁶ AIM(R), Op.cit, P05.

tableau de bord « PROJET » mais pour contrôler et piloter une activité précis, un produit ou un événement

2.6.3. Le tableau de bord « **STRATEGIQUE** » : élaborer pour les besoins des dirigeants ses critère retenus sont autant externe à l'entreprise (concurrence) qu'interne (fonctionnement et résultats d'entreprise). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long terme.

Il existe un quatrième type de tableau de bord dit : « **BALANCED SCORECARD** » ou « **BUSINESS BALANCED SCORECARD** » ou le tableau de **bord équilibré** qui ne rentre pas dans la classification, ci-dessus, mais dans les grands principes sont présenté dans la qualité des tableaux de bord des entreprises.

2.7. Les fonctions d'un tableau de bord logistique (TDBL)

Le tableau de bord logistique permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance.

2.7.1. Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte

Le tableau de bord logistique permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme.

Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas. Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait, le tableau de bord logistique constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire à de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

2.7.2. Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse

Le tableau de bord logistique peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le tableau de bord logistique, par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation [1].

De plus, la capacité du tableau de bord logistique de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, des tendances et des exceptions. Le tableau de bord, en plus d'attirer l'attention sur les écarts significatifs, les présente visuellement de façon à en faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

2.7.3. Fonction de reportage et de reddition de comptes

L'information consolidée et présentée sous forme de tableaux de bord logistique répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition de comptes. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant, comme fournisseurs d'information, ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs, avec la possibilité de les mettre en contexte avec des conditions existantes et des considérations permettant de mieux les interpréter, d'en dégager une perspective d'ensemble et d'y insérer des explications et commentaires, avant de les présenter aux destinataires.

De plus, un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées.

2.7.4. Fonction de communication et de motivation

La capacité du tableau de bord logistique d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord logistique favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Cela clarifie les relations en donnant une heure plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition de comptes, parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure. En associant les gestionnaires à la réflexion sur la mesure, ils se sentent plus en contrôle surtout s'ils contribuent à la formulation des objectifs et résultats attendus et à l'identification des indicateurs qui serviront à en mesurer l'atteinte. Même la non-atteinte d'objectif se replace mieux dans un contexte et s'explique mieux avec de bons indicateurs.

De plus, le tableau de bord logistique motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

2.7.5. Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. »

Non seulement la façon de mesurer les résultats influe sur notre gestion, mais elle conditionne aussi le fonctionnement même et la formulation des objectifs de notre organisation. L'analogie avec le sport nous montre bien que c'est l'identification des zones de buts et la façon de les atteindre (de « *scorer* ») qui déterminent le comportement des joueurs, le système de jeu, et c'est la façon de compter les points qui en illustre la mesure du succès ou de l'échec.

« La mesure sous forme d'indicateurs clés de performance [...] fait ressortir ce sur quoi le système organisationnel s'est entendu en termes d'imputabilité dans son comportement.²⁷ »

L'identification d'indicateurs de mesure doit donc faire partie intégrante de la planification de l'organisation en complétant l'établissement des objectifs et l'organisation des activités par un cadre de référence pour en mesurer l'atteinte et pour en suivre le déroulement. « La section traitant du suivi des indicateurs doit préciser la cible visée ainsi que les indicateurs

²⁷ VOYER, (P), Op.cit. p49,cité par, SINK(D.S), TUTTLE(T.C) : *Planning and Measurements in Your Organization of the Future*, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1989, p. 151.

mis en place pour suivre les progrès accomplis et donner, le cas échéant, les résultats périodiques mis en lumière par ces indicateurs.²⁸ »

Ce lien fondamental permet d'harmoniser *ce que l'on cherche à faire à la manière dont on va s'y prendre* et à *celle dont on va mesurer notre succès*. Un objectif bien formulé devrait comprendre son indicateur principal. En outre, cela facilite l'utilisation d'un langage commun, une uniformisation du vocabulaire de gestion à travers la détermination des préoccupations et des objectifs, des paramètres importants, des indicateurs, des nomenclatures de types de systèmes, de clientèles, d'activités, etc. Imbriquer planification et indicateurs est d'ailleurs une orientation forte populaire, préconisée notamment par Kaplan et Norton²⁹.

2.8. Le rôle essentiel d'un tableau de bord (TDB)

Le tableau de bord n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Mais un outil bien plus complexe et subtil à la fois, le tableau ci-dessous explique bien son rôle :

TABLEAU N°02 : Représente le rôle essentiel d'un tableau de bord

Le rôle de TB	Explication
Réduire l'incertitude	-Le tableau de bord offre une meilleur perception de contexte de pilotage, il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude que handicape toute prise de décision
Stabiliser l'information	-l'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est échangeant par nature, stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
Contribuer à une meilleure maîtrise de risque	-Chaque responsable en situation de décider dispose une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axe de développement choisis. Le tableau de

²⁸Ibid. P49, cité par, *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, juin 1997, P.14.

²⁹ Ibid. p49.

	bord offre une meilleure appréciation du risque de décision.
Facilité la communication	-lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
Dynamiser la réflexion	-le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi les outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer les éléments de réflexion.

Source : Adapté, VOYER, (P), op.cit., P125.

1.9. Les limite du tableau de bord

On peut distinguer quatre limites de système du tableau de bord, à savoir³⁰ :

1.9.1. La fixation des objectifs

Si aucun objectif n'est fixé, le tableau de bord n'a aucune raison d'exister. L'unité de travail ne poursuivant aucun but, elle n'a aucune raison de contrôler et de surveiller son état d'avancement. Si les objectifs fixés ne correspondent pas ou ne s'intègrent pas dans la politique générale de l'entreprise, le tableau de bord orientera les décisions dans un sens négatif pour les décideurs et l'organisation. Dans ce cas, le tableau de bord joue un rôle nuisible et sera rejeté³.

1.9.2. La pertinence des indicateurs

Si les indicateurs ne reflètent pas le système, s'ils ne sont pas en cohésion avec les objectifs fixés, les décideurs auront une perception faussée de la situation. Le tableau de bord induira des décisions inadéquates et sera rejeté³.

1.9.3. La fiabilité du feed back

³⁰ GHOUL (A), BOUCHERBA (L) : *La performance logistique dans une entreprise*, mémoire du master en logistique et distribution, MIRA(A), 2016, PP.41-42, cité par, Cadiou, (Y) : *Quelles sont la place réelle et les limites d'un tableau de bord logistique dans les décisions stratégiques des entreprises ?* , Actes des Premières Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Marseille, (1995). PP. 423-438,

Le TDB permet une perception de la situation selon les objectifs fixés. Il induit des prises de décisions et permet donc d'engager des actions, l'avancement des actions engagées doit pouvoir être suivi sur le tableau de bord³.

1.9.4. Les dérives

Le tableau de bord peut aussi être utilisé comme objet de manipulation. Un décideur peut judicieusement choisir et construire ses indicateurs en fonction de buts qu'il souhaite atteindre. La construction de l'indicateur est dans ce cas, plus ou moins falsifiée³.

1.10. Construction d'un tableaux de bord

Plusieurs démarches ont été proposées pour concevoir un tableau de bord. Parmi lesquelles nous pouvons citer : GIMSI, ROMC, OVAR, JANUS,

1.10.1. Construction d'un tableaux de bord en utilisant la méthode GIMSI

Plusieurs démarches ont été proposées pour concevoir un tableau de bord. Parmi lesquelles nous pouvons citer : GIMSI (**G** : Généralisation, **I** : Information, **M** : Méthode et **M**esure, **S** : Système et **S**ystématique, **I** : Individualité et **I**nitiative).

La démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de la performance sous forme d'un phasage séquentiel.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'exactement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

Présentation de la méthode GIMSI de conception du TDBL en 5étape et 14 outils

Cette méthode est définie par Alain Fernandez, elle répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle : simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel comme PME ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la Méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un cout particulièrement réduit. Pour faciliter l'étude, les 14 outils peuvent être regroupés en 5 étapes principales³¹ :

³¹ ALAIN (F) : *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, paris ,2007.P.02.

TABLEAU N°03 : représente la méthode GIMSI en 5 étapes et 14 outils

Etape 01 : Sélectionner les axes de progrès	-Outil n°1 -Outil n°2 -Outil n°3 -Outil n°4 -Outil n°5	-identifier les principales sources de revenus -situer l'entreprise sur son marché -évaluer les attentes des clients - récupérer les principaux leviers -évaluer et choisir les axes de progrès
Etape 02 : déterminer les points d'intervention	-Outil n°6	-identifier les activités et les processus
Etape 03 : sélectionner les objectifs	-Outil n°7 -Outil n°8 -Outil n°9	-choix des objectifs -mesurer les risques -élaborer les plans d'action
Etape 04 : sélectionner les indicateurs	-Outil n°10 -Outil n°11	-choisir les indicateurs -présenter l'indicateur sur le poste de travail
Etape 05 : structurer le tableau de bord	-Outil n°12 -Outil n°13 -Outil n°14	-construire le tableau de bord -organiser le tableau de bord -maintenir le tableau de bord

Source : Adapté, ALAIN (F), op.cit., p03.

SECTION 02 : Les indicateurs et l'élaboration de tableau de bord logistique

Introduction

Il est tout à fait acquis que seuls les indicateurs choisis et construits en respectant une démarche adaptée sont susceptibles d'orienter le décideur et ainsi de l'inciter à agir dans la bonne direction dans ce contexte nous allons dans ce section , nous définissons et décrivons les indicateurs ; nous en présentons leurs caractéristiques de base, les cinq façons de représenter la mesure par un indicateur dans la gestion quotidienne et les diverses nomenclatures permettant de les distinguer (indicateurs opérationnels et stratégiques, quantitatifs et qualitatifs, etc.). Nous explorons ensuite les caractéristiques et les facettes d'un bon indicateur.

Nous terminons avec le concept de valeur ajoutée à l'information, un concept fondamental pour bien comprendre comment faire parler un indicateur plus précisément, plus largement et plus clairement.

1. Les indicateurs de tableau de bord logistique

1.1. Définition

Un indicateur est une information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. il n'est jamais muet et entraîne toujours une réaction .cette réaction peut être de ne rien faire .mais c est tout de même une démarche active. C'est la signification portée par l'indicateur qui entraîne ce comportement³².

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contexte actualisée, résultant de la mesure d'un état, de la manifestation d'un phénomène ou d'une réalisation d'un résultat du fonctionnement d'une organisation. Les indicateurs sont habituellement tirés de mesures simples ou composées de qualité, de quantité, de montants ou de temps (délai, fréquence).

³² Ibid. P56.

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation³³.

1.2. Les catégories d'un indicateur logistique

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de³⁴ :

- **Quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de...
- **Qualité** : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative (« de bien meilleurs services que l'an passé ») tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.
- **Montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires pour assurer un service (par exemple, les « équivalents temps complet »), la « valeur d'échange » d'un service ou d'un produit, etc.
- **Temps (délais et fréquence)** : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.
- Toute **combinaison** entre certaines des mesures précédentes : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

1.3. Les indicateurs, sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

Un indicateur est³⁵ :

-) Une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur,

³³ VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e éd, Presses de l'Université du Québec, P61.

³⁴ Ibid. P 62.

³⁵ Le partenaire TRANSLOG sud de France : *Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management*, revue dans le cadre du contrat agir pour l'agroalimentaire, ALIA Languedoc – Roussillon industrie agroalimentaire, P03.

- J Une mesure ou un ensemble de mesures ciblées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation,
- J Un outil d'aide à la décision.

1.4. Les différents types d'indicateurs

Un indicateur selon sa nature et les attentes de l'utilisateur peut jouer différents rôles :

1.4.1. Indicateurs d'alerte.

Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

1.4.2. Indicateurs d'équilibre.

Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

1.4.3. Indicateurs d'anticipation.

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

1.5. Les facettes d'un bon indicateur

Un indicateur est personnel, l'utilisateur lui fait confiance, il est prêt à s'engager et à prendre le risque à décider, l'indicateur ne peut donc être générique et pioché dans des listes toutes faites, il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de performance³⁶.

FIGURE N°02: les six facettes d'un bon indicateur

³⁶ ALAIN (F) : *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, paris ,2007. P57.



Source : Adapté, ALAIN (F), opcit, p90.

Pour bien remplir le pole d'aide à la décision qui leur est dévolu, les indicateurs sont impérativement choisis par les décideurs devant les utiliser .pour sélectionner les indicateurs les plus efficaces. On utilise une grille d'évaluation présentant six rebique.

TABLEAU N°04 : représente les facettes d'un bon indicateur

Un bon indicateur	Comment ?
Il mesure l'objectif à suivre	Il mesure la performance selon l'objectif
Il est fiable	Il n'utilise que les données dignes de confiance
Il incite à décider	A sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir
Il est aisément constructible	Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation
Il est rafraichi à temps	L'information délivrée est toujours à jour pour permettre une réelle prise de décision
Il est réalisable à un cout acceptable	Le cout de la réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur

Source :

Grille de choix un indicateur

TABLEAU N°05: représente le Grille de choix un indicateur

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite à l'action	constructible	Rafraichissement	Cout acceptable
Indicateur1						
Indicateur2						
Indicateur3						

1.6. Les diverses nomenclatures des indicateurs

On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs : selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, etc.

Par exemple, on peut parler d'indicateurs sociaux, économiques ; on peut distinguer les indicateurs par palier ou module organisationnel, selon plusieurs dimensions (indicateurs de programmes, de ressources, financiers, opérationnels, stratégiques, etc.). On peut caractériser les indicateurs par leur degré de quantification (quantitatif / qualitatif), ou par leur source ou la méthodologie utilisée (indicateurs d'opinion, de perception, par opposition à des indicateurs d'observation de faits ou d'état, de mesure tangible, par exemple, le volume de client, le nombre d'heures travaillées), etc. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible³⁷.

1.6.1. Indicateur de gestion et indicateur de performance

On s'interroge souvent sur la nécessité et sur la manière de faire la distinction entre « indicateur de gestion » et « indicateur de performance ». Une première réponse consisterait à dire que la distinction est artificielle et que les indicateurs sont les mêmes, la performance étant la principale préoccupation de la gestion, ou, à l'inverse, la gestion ayant comme principal objet le suivi et l'atteinte de la performance ! Ce serait, dans cette optique, d'autres dimensions qui permettraient de mieux catégoriser les indicateurs.

Une deuxième réponse consisterait à faire la distinction selon la perspective traditionnelle de la gestion principalement axée sur les ressources et les activités. Ainsi, un indicateur « de gestion » serait d'abord une mesure liée au suivi des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins de l'interne et des clients, sans insister sur l'interprétation de résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités. Un indicateur de performance serait plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées.

1.6.2. Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques

L'indicateur peut correspondre et servir à un ou à plusieurs paliers hiérarchiques de l'organisation. On pourrait ainsi avoir des indicateurs opérationnels, des indicateurs stratégiques, des indicateurs professionnels (ou cliniques, dans le domaine de la santé) liés aux interventions, etc. On pourrait

³⁷ VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} éd, Presses de l'Université du Québec, PP.63-67.

aussi avoir divers panoramas d'un même indicateur ventilé selon le palier visé. De fait, il est parfois difficile de distinguer clairement les indicateurs par palier hiérarchique en utilisant ces qualificatifs habituels (opérationnels et stratégiques).

Les indicateurs opérationnels sont liés au fonctionnement même de l'organisation : interventions et dispensation de service aux clients, processus d'affaire, utilisation des ressources, résultat de production, etc. Ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain. Ils s'arriment en général assez bien aux systèmes d'information de gestion.

Les indicateurs stratégiques, pour leur part, sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation ; ils sont plus complexes à traiter. D'abord, ils nécessitent souvent à la fois des mesures internes sur les capacités de l'organisation et ses choix de missions et des mesures externes sur les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à mesurer.

Certains des indicateurs de niveau ou de type stratégique reprennent et synthétisent les indicateurs opérationnels jugés névralgiques, de façon synoptique et sur un horizon temporel plus large. Ces indicateurs correspondent aux attentes fondamentales, aux axes de réussites, aux facteurs critiques de succès, en général en conformité avec les divers plans d'intervention établis.

Ils sont orientés à la fois sur la pertinence et l'efficacité externe (résultats produits, coûts et effets des activités ou des programmes sur la clientèle) et sur l'efficacité interne et l'efficience (résultats atteints, ressources et coûts).

1.6.3. Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossiers ou de faits, mesure de volume de réalisations, calcul de ratio, etc. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative, par exemple, la qualification d'observations directes («... *ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...*»), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (par exemple, « *les répondants se montrent très satisfaits* »), une valeur accordée à des éléments d'appréciation, etc. Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile ou lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort.

L'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s'oppose pas. Au contraire, ces indicateurs se complètent lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures.

1.7. L'impact de l'information sur l'indicateur

1.7.1. Faire parler l'information plus précisément, plus largement et plus clairement

Comme illustré dans le tableau de la page suivante, pour ajouter à la valeur interprétative et évaluative d'un indicateur, on peut catégoriser la valeur de l'information par niveaux¹⁴ progressifs (ou cumulatifs) de valeur ajoutée, chaque niveau représentant une information de plus en plus riche en termes de nature intrinsèque, de représentation, de contenu et de forme. Il s'agit ainsi de rendre l'information la plus significative et évocatrice possible, lui donner progressivement le niveau de valeur pour en tirer le maximum selon ce que les gestionnaires veulent savoir : des faits ou des états de base ; des écarts entre le prévu, le planifié et le réalisé ; une évolution, une tendance ; un positionnement relatif, par rapport à d'autres unités ; le cheminement vers un objectif ou son atteinte ; le respect de balises, de normes ou de marges ; une valeur optimisée ; une extrapolation dans le futur³⁸.

L'information est un élément nécessaire pour que les indicateurs acquièrent le maximum de leur valeur. Nous indiquons d'ailleurs deux premiers éléments qui contribuent à l'ajoute de valeur de l'indicateur³⁹.

- D'abord, il faut posséder un **modèle de mesure** approprié : un cadre conceptuel de performance ; l'objet de la mesure et la valeur mesurée ; des indicateurs bien identifiés ; un mécanisme organisationnel d'utilisation efficace.

- Ensuite, il faut un **modèle de référence**, des points de repère, des seuils, des critères de comparaison pour l'interprétation et l'évaluation, un étalon, c'est-à-dire des points de repère : les conditions structurelles, les critères d'évaluation ou de comparaison (les normes, les balises, les objectifs, la comparaison dans le temps, par rapport à d'autres organisations, etc.), et suffisamment de précisions sur les contextes interne et externe (politique, économique, social, gouvernemental, etc.) pour permettre l'interprétation.

Les trois blocs constituants évoluent, doivent être suivis, maintenus à jour et utilisées ensemble.

Exemple sur les indicateurs logistique

On prend en compte les travaux les moins anciens, à savoir Gunasekaran et Kobu (2007) et Griffis et al. (2007), 40 indicateurs seraient représentatifs du SCM. Il convient toutefois de noter que leur mise en commun ne montre pas de convergence.

³⁸ Ibid. PP73-74.

³⁹ Ibid. PP77-78.

TABLEAU N°06 : Les indicateurs phares de la logistique

INDICATEURS ECONOMIQUES (coût / qualité / délai) (nombre = 33)	
Précision de l'ordonnancement ; Temps moyen de remplissage des commandes en souffrance ; Taux moyen de remplissage par ligne de commande ; Temps moyen de cycle de commande ; Temps de cycle de gestion de l'offre ; Utilisation des capacités ; Taux de remplissage de la commande complète ; Jours de retard sur la commande ; Fiabilité de la livraison ; Précision des prévisions ; Coût des inventaires ; Taux de rotation des inventaires ; Délai d'approvisionnement ; Délai de production ; Ratio coûts logistiques sur ventes ; Coûts logistiques par unité ;	Coûts d'obsolescence ; Pourcentage de livraison dans les délais ; Variabilité du temps de cycle de la commande ; Temps de cycle du processus ; Temps de développement du produit ; Variété des produits/services ; Flexibilité de la production ; Retour sur investissement ; Pertes de ventes dues aux ruptures de stock ; Prix de vente ; Coût de rupture ; Temps de réponse de la chaîne logistique ; Coût du transport ; Valeur ajoutée ; Semaines d'approvisionnement ; Coût de garantie ; Frais généraux.
INDICATEURS SOCIAUX / SOCIETAUX (nombre = 7)	
Conformité aux spécifications ; Conformité aux réglementations ; Articles prélevés par personne et par heure ; Efficacité du travail.	Qualité perçue ; Valeur perçue du produit ; Pourcentage d'erreur de prélèvement.

Source : MORANA (J), JESUS (G-F). Les indicateurs de performance. 2010. P 08.

Ce panorama non exhaustif sur l'utilisation d'indicateurs au sein des entreprises et dans une perspective logistique va -selon nous- dans le sens des contraintes d'évaluation imposées par les entreprises. En effet, nous retrouvons en priorité les problématiques économiques à-travers la

gestion des coûts et par extension la gestion de la qualité et des délais, et les problématiques sociales et sociales dont on peut apprécier la valeur à-travers le bilan social et le bilan sociétal.

La conclusion

En conclusion, l'élaboration d'un tableau de bord logistique constitue un élément fort d'une politique efficace de chaque organisation. Car, le logisticien, quelle que soit son rôle et son importance, se doit d'avoir une vision globale et précise sur l'entreprise. Cette maîtrise passe par une connaissance des flux d'information, des volumes traités, du niveau de qualité de l'entreprise et des coûts engendrés. De fait, le logisticien se rapproche de plus en plus vers un des rôles du contrôleur de gestion par une connaissance et une utilisation d'outils d'aide à la décision et du management des processus et fait de lui le point focal d'une quadrature « logistique – contrôle de gestion – qualité – systèmes d'information », élément moteur d'une transversalité des fonctions entre les entreprises.

CHAPITRE 03 : la performance logistique entre l'efficacité et l'efficience

La notion de performance s'est longuement placée dans une optique logistique où la satisfaction des la clientèle est privilégiée. Toutefois, de plus en plus de recherches allient aux indicateurs. En fait, le but poursuivi est de concevoir une évaluation multi-critère et multi-dimensionnelle où les intérêts de tous les acteurs.

Selon cette visée, les entreprises doivent alors réfléchir à la pratique d'indicateurs de type économique, environnemental et social.

Ce chapitre se déclinera tel que suit. Tout d'abord, une définition présentera sur la notion de performance, de même qu'un travail de synthèse d'indicateurs de performance. Ensuite, le deuxième paragraphe soulignera les travaux sur la mesure de la performance en lien avec la logistique. Enfin, le troisième paragraphe aura pour lieu de faire le point sur les indicateurs de performance de la logistique.

SECTION 01 : Généralité sur la performance logistique

L'évaluation de la performance logistique permet à l'entreprise d'estimer la cohérence, pour ses activités reliées à la logistique en établissant une *scorecard* (fiche de pointage) pour ces activités et en comparant ses résultats avec les priorités de l'entreprise en ce qui concerne ses objectifs stratégiques et logistiques

1. La performance

1.1. La définition

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Saucier : « La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser.⁴⁰ »

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation⁴¹.

Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il propose une définition plus opérationnelle de la performance et montre les enrichissements que celle-ci pourrait apporter à l'entreprise. Selon lui⁴²,

⁴⁰VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} éd, Presses de l'Université du Québec, P.84.

⁴¹ Ibid. p84.

⁴² ZIAN(H) : *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, 2013, PP38-39.

- a.** La performance est un élément pour la prise de décision. Elle n'existe pas de façon intrinsèque. Elle n'est pas une simple constatation, elle se construit ;
- b.** Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps ;
- c.** La performance ne peut s'exprimer que comme un ensemble « équilibré » de paramètres complémentaires, et parfois contradictoires, décrivant le(s) résultat(s) et le(s) processus d'atteinte de ce(s) résultat(s) ;
- d.** La compréhension de la performance repose sur l'identification d'un modèle de causalité qui indique comment on peut agir sur les paramètres déterminants des résultats futurs : chaque cause est elle-même sujette à une analyse de performance ;
- e.** La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans la longue terme. Une performance n'est qu'instantanée. Elle ne devient significative que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler pour la future et de façon récurrente ce résultat favorable. Le terme performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision ;
- f.** La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité ;
- g.** La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes.

Pour Machesnay (1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance:

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

1.2. La performance et son contexte d'application et d'utilisation

La définition de la performance est tributaire de son contexte d'application et d'utilisation. Ce qui va à l'encontre des fausses hypothèses ou croyances que l'on entretient à l'égard du concept même de performance. Toute la pratique de l'évaluation tient largement pour acquis que la performance est une réalité objective qui peut se définir et donc se mesurer avec précision. La performance est davantage un construit social relatif à celui à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve.

D'une part, l'image que l'on se fait de la performance d'un secteur d'activités est tributaire de l'arbitraire d'un ensemble de conditions prévalantes, par exemple, à l'interne, les décisions qui sont prises concernant les ressources allouées, selon les priorités du moment, les personnes en place ou certaines considérations individuelles des responsables. Comme nous le verrons, pour en mettre les résultats en perspective, nous devons d'abord tenir compte des raisons pour lesquelles on veut ou on doit performer (survie ou résolution d'une crise, mieux-être de l'organisation, reddition de comptes ou agrément, etc.) et ensuite mesurer les conditions dans lesquelles on *performe*. Les conditions du contexte externe vont aussi avoir une influence sur la perception de la performance : les circonstances, les contingences et les facteurs d'environnement, les risques, l'opinion publique en général.

D'autre part, les objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance sont souvent multiples, divergents, voire contradictoires ou difficilement conciliables. La multiplicité des critères d'appréciation et des jugements sur la performance sont souvent tributaires d'un cadre de référence de valeurs, de balises diverses, quand ce n'est pas d'un contexte souvent subjectif d'interprétation et d'évaluation. Si nous prenons l'exemple d'un programme d'intervention auprès d'une population, la nature même de la performance à mesurer différera selon le point de vue. Ainsi, on soulignera la performance politique (montrer qu'on s'occupe des électeurs dans le besoin), la performance économique (arriver à offrir une gamme de services tout en réduisant le déficit), la performance administrative (assurer le fonctionnement du programme, veiller à l'allocation optimale des ressources), la performance opérationnelle et professionnelle sur le terrain (s'assurer que les interventions effectuées sont pertinentes et de bonne qualité) ou la performance sociale (assurer une meilleure qualité de vie aux bénéficiaires du service).

1.3. La performance, en partie une question de perception

Deux exemples connus dans le milieu de la santé viennent illustrer l'aspect perceptuel de la performance, au-delà de la réalité objective mesurable.

- Le problème de perception de la différence entre la réduction de coût et l'amélioration de la qualité La chirurgie d'un jour a été perçue comme une solution moins dispendieuse où l'on « se débarrasse » des patients et qu'on transfère dorénavant à la famille le poids de l'encadrement institutionnel, quand, en réalité, la chirurgie d'un jour est performante parce qu'elle apporte effectivement une amélioration qualitative de la santé (retour plus rapide à une condition sanitaire normale), [cette amélioration ayant été rendue possible par l'amélioration des technologies d'intervention].
- Le problème de la perception de la qualité ultimement, les spectaculaires publications américaines de données de risques ajustés de mortalité comparée entre hôpitaux pointent littéralement du doigt les « bons » ou « mauvais » établissements. L'exemple de la Pennsylvanie montre cependant qu'une étonnante proportion de consommateurs continue à faire confiance aux « mauvais » hôpitaux, chacun étant convaincu que « son » médecin, lui, est « bon ».

Les spécialistes des communications savent bien que les gens croient autant à ce qu'ils voudraient qu'il se passe qu'à ce qu'il se passe « réellement ».

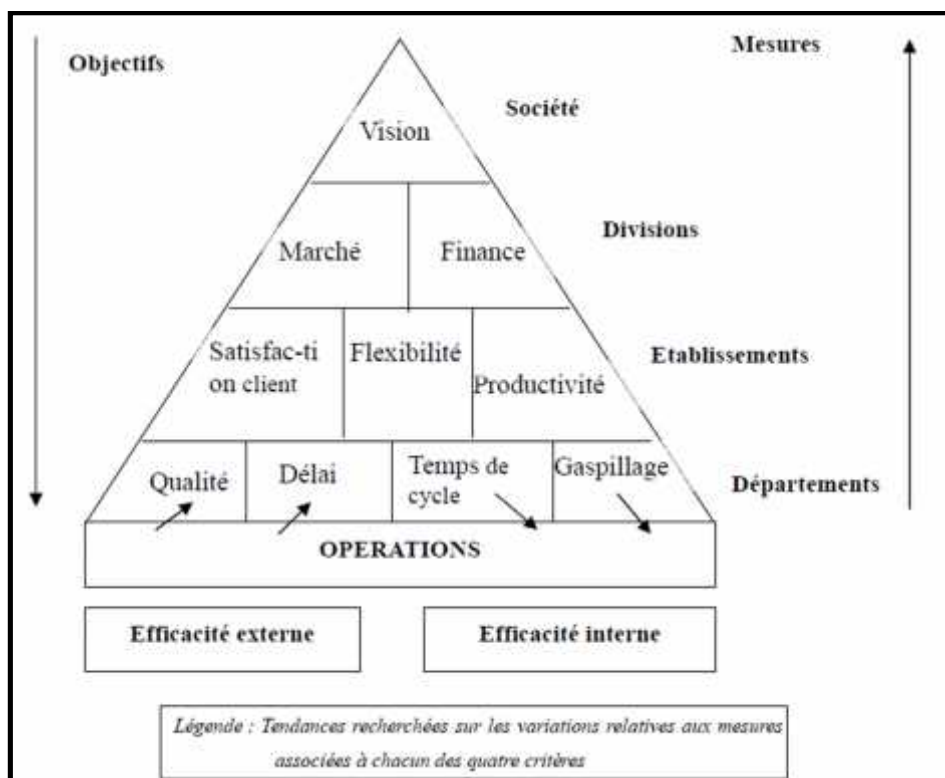
En soi, l'objectif pour toute entreprise est donc d'améliorer son efficacité. A ce titre, le travail doctoral de Montebello (1976), quoique relativement ancien, constitue un apport indéniable dans la définition de l'efficacité organisationnelle. Celle-ci peut se définir selon sept angles d'attaque.

Il s'agit :

- (1) du degré de réalisation des objectifs,
- (2) de l'efficience et de la productivité,
- (3) de l'adaptation aux contraintes de l'environnement,
- (4) de l'exploitation de l'environnement dans l'acquisition de ressources rares et de valeurs,

- (5) de la maximisation des retours à l'entreprise,
- (6) de l'accomplissement de certaines exigences fonctionnelles et enfin,
- (7) de la valeur sociale de l'entreprise.

FIGURE N°01: La pyramide des performances selon Cross et Lynch (1989)



Source : Adapté, MORANA(J), JESUS (G-F).
Les indicateurs de performance. 2010. P02.

L'objectif est de mettre en valeur les dimensions et les indicateurs qui expliquent l'efficacité organisationnelle. La figure récapitule les dimensions et les principaux indicateurs sélectionnés. Dans un premier temps, ils mettent en valeur les trois principales dimensions qui représentent au mieux l'efficacité. Le choix s'articule autour (1) de la valeur organisationnelle, (2) de la capacité d'adaptation et (3) de la capacité de réponse. Cependant, l'auteur note que les deux premières dimensions sont préférées par les managers d'entreprise.

Dans un second temps, les dimensions de second et de troisième rang sont corrélées aux trois principales dimensions. Enfin, dans un troisième temps, une liste exhaustive d'indicateurs est proposée. Toutefois, et en regard des réponses fournies par les managers,

Montebello (1976) souligne l'existence d'indicateurs « phares » de l'efficacité organisationnelle. Ainsi, (1) la Finance Vision Marché Productivité Satisfac-ti Flexibilité on client Délai Temps de cycle Gaspillage Qualité croissance des profits nets, (2) la marge nette, (3) le rendement des actifs, (4) la qualité des emplois, (5) la qualité de la direction générale et (6) la satisfaction des salariés constituent les indicateurs majeurs de la *valeur organisationnelle*. Pour le facteur *capacité d'adaptation*, les indicateurs choisis sont (1) la participation des managers à la planification, (2) la clarté des définitions des tâches de production, (3) la responsabilité des managers de division et (4) la formalisation du plan à long terme. Enfin, pour le facteur *capacité de réponse*, deux indicateurs sont sélectionnés soit (1) l'[actif courant-dettes courantes]/actif total et (2) le taux d'absentéisme.

En effet, compte-tenu que certains indicateurs se retrouvent sur les trois facteurs principaux selon la configuration de Montebello, la répartition sur le dernier niveau semble la plus aisée et la plus claire. Il convient également de noter ici la très faible représentation d'indicateurs de type environnemental.

1.4. La performance comme un couple valeur-coût

Dès ses origines, le contrôle de gestion s'est principalement intéressé au calcul des coûts induits par les processus de production. Ainsi, pendant longtemps, la performance de l'organisation a été assimilée à la *minimisation des coûts*, et nombreux sont encore ceux qui considèrent qu'elle constitue l'objectif principal du contrôle de gestion. Si cette conception était cohérente dans le contexte des grandes entreprises du début du XXe siècle qui initièrent les premiers systèmes de contrôle de gestion, elle est aujourd'hui insuffisante pour appréhender la performance de l'organisation⁴³.

1.4.1. Contrôle de gestion et réduction des coûts

L'une des définitions traditionnelles du contrôle de gestion, au début des années 60, le présente comme « *un dispositif permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise* » (Anthony, Dearden, 1984).

Historiquement, l'attention a surtout été portée sur l'objectif d'*efficacité*, c'est-à-dire sur la productivité, définie comme le rapport entre les ressources consommées dans l'entreprise

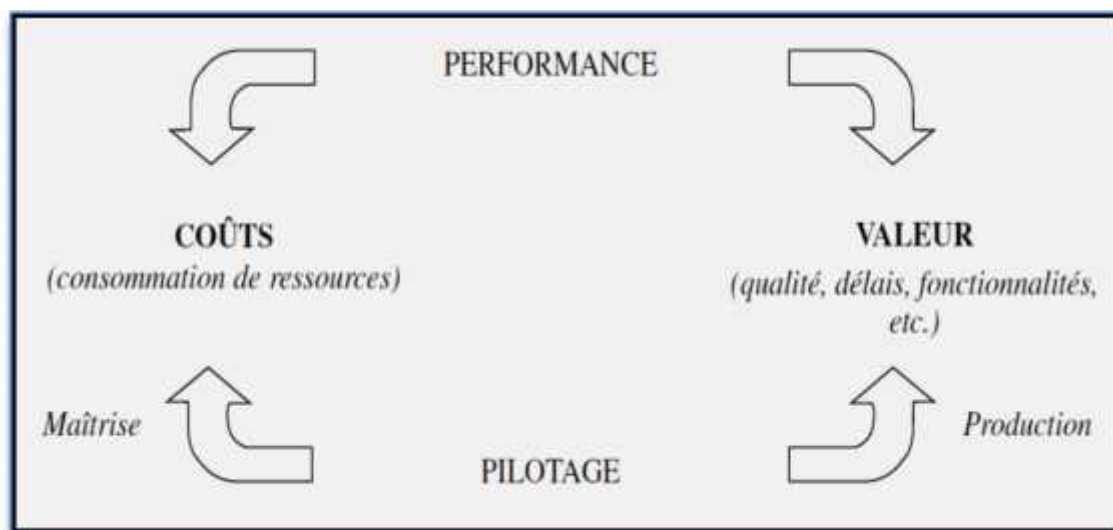
⁴³ GIRAUD(F), SAULPIC(O) : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino éditeur, Paris, 2^{ème} édition , 2004, P65.

et les objectifs de résultat poursuivis. Les ressources recouvrent les moyens affectés à une organisation ou à une entité : ressources financières, mais aussi ressources humaines et matérielles comme les loyers, les équipements ou les consommations et, le cas échéant, les ressources immatérielles comme les savoir-faire et les brevets.

1.4.2. Contrôle de gestion et production de valeur

La performance des organisations a donc été pendant longtemps assimilée à la réduction de leurs coûts. Cette conception de la performance est toutefois très contingente. En effet, au début du XXe siècle, les stratégies des grandes entreprises mettaient l'accent sur les volumes vendus, si bien que l'axe central de la performance résidait dans la *maîtrise des prix* des produits, exigeant de ce fait une maîtrise importante des coûts en interne. Avec l'avènement progressif du marketing et le développement des stratégies de différenciation, les conditions de succès sur les marchés ont évolué, la variable prix prenant parfois une place secondaire, comme c'est le cas par exemple pour l'industrie des produits de luxe. Dans ce type de contexte, les entreprises, pour devenir performantes, doivent désormais comprendre en quels termes s'exprime la *valeur* qu'elles doivent créer pour leurs clients : il peut s'agir d'une production matérielle (produits) caractérisée par un certain nombre de fonctionnalités (niveau de qualité, exigence de sécurité, etc.) ou d'une production immatérielle (service, image, etc.).

FIGURE N°02: Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source : FRANÇOISE(G), OLIVIER(S) : *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO éditeur, 2^{ème} édition, aout 2005, P69.

2. La notion de performance logistique

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.

Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, rappelons que la finalité de la chaîne logistique est de répondre à la demande du client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement.

Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

En ce sens, nous définissons la performance logistique comme la résultante de quatre facteurs clés : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement sur lesquels tout Supply Chain Manager doit agir pour remplir sa mission⁴⁴.

2.1. Les différentes façons d'envisager la performance logistique

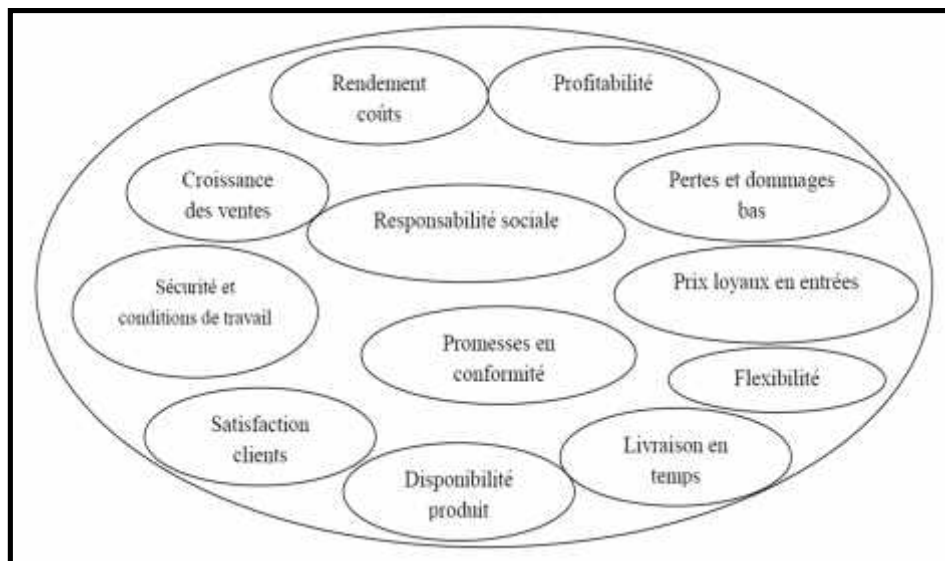
Si la performance logistique doit s'inscrire dans une évaluation de type processuel, à travers –par exemple- la méthode de l'Activity Based Costing ou la démarche de l'Efficient Consumer Response, la littérature portant sur l'évaluation de la performance de la logistique tend à montrer par ailleurs que celle-ci peut se fonder sur l'élaboration d'outils d'aide à la décision tels que les tableaux de bord, outils qui mettent en exergue des indicateurs de type qualitatif et quantitatif⁴⁵.

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

⁴⁴ BERRAH (L) : *L'indicateur de performance*, CEPADUES, 2002.cité par, GHOUL (A) BOUCHERBA (L), *La performance logistique dans une entreprise*, mémoire master en distribution et logistique, faculté AMIRA BEJAIA, 2016, p20.

⁴⁵ MORANA (J), JESUS (G-F) : *Les indicateurs de performance*, 2010. P06.

FIGURE N°03 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique



Source : Ibid. P06.

Chow et al. (1994) définissent la performance logistique à travers l'adjonction d'éléments de nature *hard* (revenus nets ou chiffres comptables) et *soft* (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizons capables de mesurer l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d'un SCM.

Suivant cette définition, Caplice et Sheffi mettent à jour les critères d'évaluation d'une performance logistique.

2.2. Les caractéristiques de la performance logistique

La métrique ainsi choisie doit être constituée de huit critères qui présentent un caractère ⁴⁶:

- (1) de **validité**, reflet et contrôle précis des événements et des activités,
- (2) de **robustesse**, correctement interprétée par tous les acteurs et répétée à travers le temps, le lieu et les organisations,
- (3) d'**utilité**, apte à faire comprendre et à fournir un guide pour toutes les actions et décisions entreprises,
- (4) d'**intégration** de tous les composants et aspects des processus dans et hors de la firme,
- (5) d'**économie** à retracer aisément et fidèlement les coûts représentatifs,
- (6) de **compatibilité** avec les systèmes comptables et d'informations détenus par la firme,
- (7) de **niveau de détail** suffisamment clair et explicite à l'utilisateur, et

⁴⁶ Ibid. P 06-07.

(8) de **neutralité comportementale** en vue de minimiser les actes ou jeux individuels et improductifs.

En bref, la mesure de la performance logistique ambitionne une amélioration permanente qui tient compte de ces divers éléments et engendre la conceptualisation et la mise en œuvre de systèmes de mesure qui allient diagnostic et aide à la décision.

SECTION 02 :L'optimisation et la mesure de la performance logistique

La logistique est maintenant au cœur des priorités de l'entreprise parce qu'elle contribue fortement à la performance de celle-ci. Les performances logistiques se mesurent au niveau opérationnel, par le degré d'efficacité atteint, c'est à dire, par le rapport entre, d'un côté les résultats obtenus (qualité de service) et de l'autre les ressources consommées à cette intention (coûts de circulation).

1. Comment optimiser la performance

C'est en optimisant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performances traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation⁴⁷.

1.1. Les dimensions de la performance logistique

1.1.1. Le taux de service

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues). Le calcul de base de cet indicateur est donc :

⁴⁷ BOTTA-GENOULAZ, (V) et autres : *Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination*, 2010, cité par, GHOUL (A) BOUCHERBA (L) : *La performance logistique dans une entreprise*, mémoire master en distribution et logistique, faculté MIRA, (A), BEJAIA, 2016, P.20.

Taux de service = $T = \text{Quantité totale de produits livrés à temps} / \text{Quantité commandée (en \%)}$

L'indicateur de niveau de service reste cependant et avant tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle-même (le niveau de service a-t-il évolué positivement ou négativement depuis plusieurs mois ?).

Cet indicateur peut se décliner tout au long de la chaîne logistique, chacun ayant des fournisseurs et des clients avec qui les relations de livraison peuvent se mesurer par des taux de service. Une fois que l'on a « construit » cet indicateur et que l'on peut le suivre régulièrement, on peut se fixer des objectifs d'amélioration, mais aussi analyser les mauvais résultats, en rechercher les causes et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Cet indicateur peut donc être utilisé tout le long de la chaîne logistique pour le suivi :

- des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- des commandes internes à l'entreprise,
- des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

La logique de cette approche tient dans le fait que certains clients et certains produits sont plus rentables que d'autres. Par conséquent, l'entreprise doit maintenir les plus hauts niveaux de service clientèle pour les combinaisons les plus rentables de produits et/ou clients.

De même, pour évaluer le niveau de service que fournit une entreprise et déterminer des repères, il est intéressant de réaliser un audit du service clientèle (interne et externe). ²⁰

1.1.2. Les délais

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils attendent aussi un délai.

Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.

Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site.

Il est nécessaire de définir et de mesurer ces temps.

1.1.3. Le cout des stocks

Les stocks sont là pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client malgré des temps de production interne longs ou peu fiables. Ces stocks sont multiples ; ils sont constitués par l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits finis, des produits en cours et des emballages commerciaux.

Toutefois, ces stocks présentent de graves inconvénients : ils sont à l'origine de coûts importants, et, de plus, ont des effets secondaires ennuyeux : ils rendent plus compliqués la gestion, moins directe la détection des problèmes de qualité...

On sous-estime souvent le véritable coût des stocks. En effet, il y a le coût des surfaces, des bâtiments utilisés pour le stockage, l'entretien de ces bâtiments, la main d'œuvre de manutention des stocks, les impôts, les risques de détérioration pendant le stockage...

La mission du logisticien étant d'organiser une gestion des flux qui minimise les coûts tout en maximisant le service apporté à l'utilisateur, il est indispensable de connaître le coût de revient de la gestion des stocks (ou coûts annuels de stockage).

Il y a tout d'abord: les **coûts de détention des stocks** comprenant d'une part, les frais de gestion des stocks avec :

- les coûts directs : les immobilisations des locaux donnent lieu à des loyers ainsi qu'à des, frais d'entretien ; le fonctionnement de l'entrepôt nécessite des services extérieurs (chauffage, éclairage, assurances, taxes..), les salaires et charges du personnel employé à la tenue des stocks, les coûts générés par la casse, les dégradations dues à l'usure du temps et aux conditions de stockage (humidité de l'entrepôt)
- les coûts indirects : liés à l'intervention du service informatique pour les logiciels de gestion des stocks, du service comptable pour la tenue des comptes, du service du personnel pour le suivi des carrières des salariés des entrepôts.

D'autre part il existe **les coûts de financement des investissements en stocks**.

En effet, garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks relève d'une appréciation qui se fera au cas par cas.

Enfin, il y a également **les coûts de rupture** étant l'ensemble des conséquences dues à l'absence du produit au moment voulu. Ils peuvent être chiffrés par :

- le manque à gagner engendré par la perte de chiffre d'affaires,
- les pénalités de retard payées au client,
- le surcoût de l'approvisionnement d'urgence,

- le coût de la désorganisation, voire de l'arrêt des chaînes de fabrication.

Il est important de minimiser les stocks tout en évitant les ruptures.

Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum ; c'est à dire la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

Stock minimum = consommation journalière du produit x (délai de livraison + délai de passation d'une commande).

Il existe deux méthodes afin de gérer des stocks avec efficacité :

- La méthode PARETO

C'est une méthode de classification des stocks en catégories A, B, C... La première étape est le tri des produits par niveau de chiffres d'affaires ou de préférence par leur contribution à la rentabilité de l'entreprise si les données sont disponibles. La seconde étape consiste à vérifier la différence entre articles à faible ou haut volume de transaction.

Il peut ainsi en découler par exemple que pour certains articles (A), leurs niveaux de stock doit être revu journallement ou en continu car ils constituent un gros pourcentage des ventes; que pour d'autres (B) une revue hebdomadaire sera suffisante...

Dans le domaine de la gestion des stocks, on peut affirmer qu'environ 20% des articles en stock représentent 80 % de la valeur monétaire de ce même stock. Il s'agira alors de grouper les articles selon leur importance.

- L'analyse prévisionnelle

La prévision des ventes de chaque produit est un élément important de la gestion des stocks.

Plusieurs approches existent : envoi de questionnaires, réalisation d'interviews téléphoniques et personnelles pour pressentir les intentions d'achat de la clientèle, faire appel à des experts, des vendeurs de terrain... Toutefois, la plupart des entreprises prévoient leurs ventes sur base des données du passé.

1.1.4. Le coût des flux

Il s'agit de coût de manutention, de gestion administrative, de flux de marchandises...

On peut distinguer les flux amont, les flux aval. Il y a tout d'abord les **coûts d'approvisionnement** qui correspondent aux frais engagés pour :

- Négocier auprès du fournisseur

La mise au point des spécifications techniques et des conditions financières de la commande nécessite d'y consacrer du temps : frais de manutention. Il est donc important de déterminer les frais moyens de passation d'une commande.

- Le cycle de commande

Celui-ci correspond au temps écoulé à partir de la passation de commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit. Il y a donc 6 étapes :

Préparation de la commande, réception et enregistrement de la commande, processus de préparation, entreposage / manutention / emballage, transport de la commande, livraison et déchargement de la commande entre les mains du client. Le cycle total prend en moyenne 13 jours (de 5 à 21 jours !). Cependant, cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité ! Donc des frais.

Il est donc nécessaire pour chaque fournisseur de connaître la durée du cycle de commande et le pourcentage de commande complètement livrée par rapport à l'ensemble des commandes de chaque fournisseur :

C'est le taux de performance des commandes.

- La réception de la marchandise

Il faut manutentionner et contrôler la conformité de la livraison.

C'est pourquoi des indicateurs doivent être définis pour les coûts de manutention.

Il y a ensuite les **coûts d'expédition** qui comprennent :

- Frais de manutention

Ils représentent les coûts de préparation de commande à livrer (mise en colis, palettes) et de chargement des livraisons.

- Les coûts de transport

Le taux de remplissage des unités de transport et le coût du transport en lui-même doivent être définis et mesurés.

Ces coûts de transport doivent être identifiés par segments : par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service, par produit... 20.

1.1.5. Vers l'excellence logistique

Pour évaluer le niveau de performances logistiques d'une entreprise, plusieurs composantes basiques doivent être sondées :

- l'établissement de liens solides avec les clients fondés sur la compréhension des besoins mutuels (nécessité de l'audit du service clientèle),
- la mise en œuvre d'un puissant partenariat fournisseur,
- l'existence d'une planification logistique à long terme,

- la mise en place de programmes d'amélioration continue de la qualité,
- l'implication et la mobilisation du personnel dans ces processus,
- l'utilisation de systèmes d'information comme aide à la coordination intra et inter organisationnelle,
- le recours actif à des indicateurs de performance au niveau des coûts et de la qualité de service.

Les entreprises leaders sur le plan logistique apparaissent plus réactives et en meilleure posture sur le marché pour deux raisons principales :

- elles utilisent plus largement les techniques avancées de contrôle de gestion logistique (ABC...). De ce fait, elles connaissent la réalité de leurs coûts logistiques et sont capables de cibler leurs efforts et leurs plans de progrès,
- bien plus que les autres, elles acceptent la remise en cause permanente de leur organisation.

Que ce soit en remettant tout à plat périodiquement ou en observant finement les pratiques et les performances de la concurrence ou des secteurs d'activités voisins (ce qui s'appelle faire du benchmarking).

2. Pilotage de la supply chain : mesurer la performance

2.1. Mesure de la performance :

La mesure de la performance ne peut être universelle, autrement dit, elle ne peut répondre à toutes les attentes et questions managériales car chaque indicateur de la performance permet de répondre à une question précise dans un contexte organisationnel donné. C'est pourquoi la définition la plus convenable que nous pouvons donner à un bon indicateur de gestion est : « Un indicateur bien choisi et adapté. ⁴⁸»

2.2. Les principes de la mesure de la performance :

La mesure de performance se doit être simple, objectif, vérifiable et surtout compréhensible.

⁴⁸ AUDE (H-D) : *Mesures de Performance Opérationnelle et Prise de Décision au sein des Réseaux de Distribution : l'Outil au Service du Manager*, France, P.29.cité par, BOUAZA M(A), *Essai d'analyse du rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance financière*, Mémoire du master, finance et comptabilité, EHEC, Alger, 2017,PP.64-65.

La construction d'un système de mesure de la performance préconise le respect de quatre principes importants qui sont :

2.2.1. Principe de pertinence : « la mesure de performance d'une entité est considéré comme pertinente si elle oriente le comportement de manager dans le sens des objectifs des entreprises⁴⁹ ».

Ce qui veut dire que la pertinence de la mesure de performance s'exprime par la convergence des intérêts des managers vers l'intérêt globale de l'organisation.

Dans un système décentralisé ou le pouvoir de décision n'est plus concentré au niveau de la direction général, le risque d'incohérence entre les actions menées est élevé car les membres d'organisation n'agissent pas toujours dans le même sens de la performance collective, ils peuvent parfois avantagés leurs intérêts personnel au détriment de l'intérêt commune.

2.2.2. Principe de contrôlabilité : le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser.

Cela signifie que la contribution des managers doit se limiter aux seuls des éléments qui sont sous leur contrôle.

D'où, les éléments non contrôlable(les décisions d'autres managers, les allés externes...) doivent être éliminés ou isolés de façon à scinder la performance en deux niveaux. Le premier ne retient que les éléments contrôlables et est utilisé et est utilisé pour évaluer le personnel de l'entité. Le deuxième tient compte de l'ensemble des éléments contrôlables et non contrôlables et sert ainsi à évaluer toute l'activité de l'entité pour la période retenue.

2.2.3. Principe de stabilité : Le système de mesure de performance doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à une autre. De toute manière, sa complexité interdit de le modifier souvent.

2.2.4. Principe de fiabilité : reflètent la fiabilité de la mesure de la performance, l'objectivité et la vérifiabilité⁵⁰.

2.2.5. La vérifiabilité : Elle signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la

⁴⁹ GIRAUD (F) , SAULPIC (O) : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Edition GUALINO, 1^{er} édition ,Paris, 2002, P. 72.cité par Op.cit.PP.65-66

⁵⁰ BESCOS (P.-L), DOBLER (PH) : *Contrôle de Gestion et Management*, Montchrestien, 4^{ème} édition , Paris, 1997, P.419. Cité par Op.cit. P.65.

mesure dans la détermination des indicateurs de performance ainsi que la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

2.2.6. L'objectivité : La notion de l'objectivité signifie que la personne qui évalue la performance n'a aucun intérêt personnel à satisfaire. Cela suppose des règles de mesure assez explicite ainsi qu'un champ réduit pour l'interprétation et le jugement personnels.

2.3. Les objectifs de mesure de la performance :

L'entreprise a pour objectif de réaliser un profit et de satisfaire les besoins des clients afin d'assurer sa pérennité et d'améliorer sa position concurrentielle.

C'est ainsi que L'existence d'un système de mesure de la performance est très important pour améliorer l'efficacité et la qualité des produits. De plus, elle permet de mettre en évidence la valeur ajoutée de l'entreprise ou la mauvaise gestion interne.

En revanche, l'objectif principal de la mesure de la performance reste celle d'influencer les comportements des managers en les orientant grâce à une information pertinente sur la nature de la performance et en les incitant à aboutir aux fins de l'organisation.⁵¹

Il existe plusieurs objectifs de la mesure de la performance ⁵²:

2.3.1. Objectif d'information :

Informers les responsables sur les résultats réalisés ainsi que le degré de réalisation des objectifs fixés, ce qui conduit à mettre en évidence les forces et faiblesses de l'entité dans sa globalité, son réseau d'exploitation, ses différents point de vente...etc.

2.3.2. Objectif de pilotage :

La mesure de performance permet de coordonner la stratégie mise en place et les actions opérationnelles, une fois les critères ou les indicateurs de performance mis en place, un suivi du degré de réalisation des objectifs se fera continuellement ; si on constate que certaines entités n'arrivent pas à atteindre les objectifs fixés donc des mesures correctives doivent être prise voir même revoir la stratégie et/ou le plan opérationnel.

⁵¹ NADJI, (N) : *la mesure de la performance financière et la culture de L'entreprise*. Mémoire du master, ESC.2016.P27. Cité par, Op, cit, p66

⁵² AKLI, (M) : *la contribution du benchmarking a l'amélioration de la performance financière du la banque* , Mémoire du master.ESC.2016.P.14. Cité par Op.cit. PP.66-67.

2.3.3. Objectif d'incitation :

Vu que les objectifs sont fixés au préalable cela incite les managers à réaliser les performances attendues, autrement dit le fait de définir les règles de jeu à l'avance cela joue un rôle de motivation en créant un enjeu qui dynamise l'action.

2.3.4. Objectif de communication :

La performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles, elle a pour objectifs la fourniture des outils d'aide à la décision pour renouveler leur engagement auprès de la structure.

2.3.5. Objectif d'amélioration :

Il existe un lien direct entre l'amélioration de mesure de la performance et le développement d'un système de mesure de la performance pour l'organisation.

L'introduction de performance permet de identifier les facteurs externes et internes d'une organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les critiques (opportunités et menaces) et d'identifier les leviers d'amélioration.

La mesure de la performance peut s'effectuer soit pour l'ensemble d'une organisation, soit de façon verticale pour une unité ou un ensemble d'unités hiérarchiques, ou de façon plus horizontale pour un programme, un projet ou un secteur d'activités multidisciplinaires. Selon le positionnement de l'entité concernée, les clients peuvent être internes à l'organisation (être au service d'autres unités administratives) ou externes, ou les deux.

2.4. Les outils de la mesure de performance :

Les outils de la mesure de performance sont nombreux :

2.4.1. Définition d'un indicateur de performance ?

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes⁵³:

- a. Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise
- b. Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation.
- c. Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.
- d. Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle²⁵

L'indicateur est donc vu comme « une mesure objectivée », un élément de décision permettant, soit de contrôler les processus en vue de l'atteinte d'objectifs définis (logique de maîtrise), soit de modifier les objectifs eux-mêmes (logique de progrès).

2.4.2. Typologie des indicateurs de performance

a. Le taux de service

Le premier indicateur de performance est le taux de service. Celui-ci peut faire l'objet d'une évaluation plus ou moins rigoureuse :

$T1 = \text{Quantité totale de produits livrés à temps} / \text{qualité commandé}$

$T2 = \text{Néré de références(ou de commandes) livrées à temps} / \text{Néré de référence (ou de commandes) total.}$

Ce totaux de service peut être mesuré à différents stades de la chaîne et de manière plus ou moins agrégé (entreprise, unité de production, famille de produits...).

b. Les indicateurs relatifs aux niveaux de stocks

⁵³ Henri, (B) : *les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France – PUF, Édition ,3^{ème} éd, 2005.cité par, GHOUL (A) BOUCHERBA (L) : *La performance logistique dans une entreprise*, mémoire master en distribution et logistique, faculté MIRA, (A), BEJAIA, 2016, P.32.

Les stocks peuvent être estimés en % du flux annuel (valeur du stock /valeur du flux annuel), en taux de rotation (valeur du flux annuel/valeur du stock).en nombre du stock de jour (valeur du stock /valeur moy.de flux journalier) ou en terme de coût de possession.

c. La vitesse d'écoulement des flux

C'est le temps de traversée des produits physiques, d'un point d'entrée, de sortie, d'un site.

Il traduit les temps réels :

- de fabrication ;
- d'attente ;
- de stockage (de sécurité, d'anticipation, liés à la taille des lots...).

$TE = \text{Quantité présente de produit} / \text{Quantité présente par jour}$

- On peut également calculer la dispersion autour du TE moyen
- Le temps de réactivité ou temps de réponse (time to moyen).
- C'est le temps qui s'écoule entre l'émission de la demande et la livraison.

d. Indicateurs rattachés au transport

- coût de transport rapporté au CA.
- taux de remplissage des camions.
- taux de respect du planning de transport.
- Taux de remplissage camion(TC)

$TC = \text{Poids de chargement} / \text{Cum} * 100$

TC : Taux de chargement. **CUM** : La charge utile maximale.

e. Indicateurs Retours

- Coût

Coût de la logistique inverse.

Coût en % du flux = coût / flux de la logistique inverse.

- Flux

Évolution du flux = évolution de la valeur du flux de la logistique inverse/ coût des ventes du flux (en % du flux total).

Flux de la logistique inverse / flux total au coût des ventes.

- Stocks

Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.

Conclusion

La logistique est le processus qui permet d'optimiser et d'utiliser des réseaux des biens de biens matériels, d'information et de service afin de satisfaire complètement et rapidement la commande de l'ordre passé par le client au coût le plus juste.

La Supply Chain est une organisation destinée à livrer le produit attendu, au niveau de qualité attendu, au bon endroit, en temps et à l'heure, tout en respectant les exigences et/ou les engagements des services, et tout cela au moindre coût global.

La performance est une donnée qui mesure l'efficacité et l'efficacité d'un système ou d'un processus

CHAPITRE 04 : Etude de cas « L'optimisation de la Performance logistique à travers un tableau de bord logistique, l'entreprise TRANSMEX.Spa »

Ce chapitre sert de présenter l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise afin d'en comprendre le déroulement de ses fonctions et de pouvoir entamer notre recherche.

L'élaboration des tableaux de bord logistique est l'un des éléments essentiel dans l'optimisation de la performance logistique dans l'entreprise, que nous a poussé à réaliser une étude, à partir d'une enquête faite au niveau de la direction de la réalisation de l'entreprise TRANSMEX qui occupe l'ensemble des affaires ses natures sont des prestations de service de transport et la manutention exceptionnel et conventionnel des colis destiné au client convenu sur ce sujet. Par la suite nous allons présenter les résultats obtenus et les recommandations apportés d'après notre constatation sur le terrain.

SECTION 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous tenons à exposer un petit historique sur le groupe Sonelgaz et l'entreprise TRANSMEX.Spa ainsi l'aperçu de l'organisation de l'entreprise ses missions ses engagements et .ses objectifs

1. PRESENTATION DE GROUP DE SONELGAZ :

1.1. Historique⁵⁴

La société a été créée le 28 juillet 1969¹, en remplacement de l'entité précédente Électricité et gaz d'Algérie (EGA)², et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité. En 2002, le décret présidentiel n° 02-195, la convertit en une société par actions SPA entièrement détenue par l'État. En 2010, on parle de *Groupe Sonelgaz*.

En 2003, elle produisait 29 milliards de kilowattheures par an, vendait 4,6 milliards de mètres cubes de gaz par an. En 2006, elle employait environ 28 000 personnes. En 2002, la loi n° 02-01 du 5 février 2002 ouvre le secteur de la production d'énergie électrique à la concurrence et met fin à son monopole.

La Sonelgaz est organisé en groupe industriel constitué de 39 filiales et cinq sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux, périphériques.

Parmi ces filiales :

- J la Société de production de l'électricité (SPE) ;
- J Sharikat Kahraba watakat moutadjadida (SKTM) ;
- J la Société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) ;
- J la Société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
- J la Société de gestion du réseau de transport gaz (GRTG) ;
- J l'Opérateur système électrique (OS), chargée de la conduite du système de production et de transport de l'électricité ;
- J la Société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA) ;
- J la Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz (SDC).

⁵⁴[http:// www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz)

Il y a aussi Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de plus de **99%** en taux d'électrification et **59%** pour la pénétration gaz.

1.2. Historique de la société TRANSMEX.Spa

Début des années 1990, le groupe SONELGAZ a opté pour la filialisation de ses activités périphériques sur la base de son plan de développement stratégique et en 1993, il y a eu la création de la première filiale du groupe, qui est en l'occurrence la société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques (TRANSMEX.Spa).

Depuis sa création, la société a réussi à contribuer fortement au développement de l'Algérie surtout dans le domaine de l'énergie et à travers le groupe SONELGAZ elle a capitalisé une expérience de plus de trente (30) années dans le métier de transporteur de colis exceptionnels et a développé en parallèle toutes les techniques de manutention inhérentes à ce type de colis.

Dans un souci de performance et pour réussir son expansion, la société projette un programme d'investissements très ambitieux, prévoit des partenariats avec des sociétés nationales et étrangères activant dans la logistique et ou, dans des domaines complémentaires.

A sa création, la filiale a été dotée d'un capital social de 45 millions de dinars divisé en 900 actions de 50.000 DA de valeur nominale souscrites et détenues intégralement par la SONELGAZ.

L'assemblée générale extraordinaire tenue le 26/09/2001 a décidé de porter le capital social à 54,5 Millions de dinars entièrement souscrit en numéraire divisé en 1 090 actions d'une valeur nominale de 50.000 DA chacune, détenues entièrement par le groupe SONELGAZ.

1.3. Aperçu sur la société

La société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques est une société publique économique dénommée par abréviation « TRANSMEX.Spa ».

Le siège social de l'société est situé à Alger, route nationale n°38 boîte postale n° 61 au Gué de Constantine, (site SONELGAZ) route de Blida, Alger.

La société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques, en sa qualité de première société du groupe SONELGAZ filialisée en 1993 a toujours été leader et avant-gardiste en matière de technicité et de savoir-faire dans son domaine d'activité.

La société participe activement dans la réalisation d'importants projets économiques en Algérie en mettant en œuvre toute la logistique de transport et de manutention exceptionnels.

1.4. Fiche descriptive de l'entreprise :

- Forme juridique : Société Par Actions
- Secteur d'activité : Transport et la manutention exceptionnel.
- services : Le transport et la manutention exceptionnelle et conventionnelle ,la maintenance, les visites d'étude.
- Siège social : route national n°38-BP.61 (cité sonelgaz) gué de Constantine - Alger
- Premier responsable : Le PDG MAZRI Abdelhamid.
- Téléphone : +213 (0) 21 83 90 52 à 65

1.5. La capacité de l'entreprise

Chaque entreprise doit toujours être de plus en plus performante sur des marchés concurrentiels, TRANSMEX, considérée comme leader national du transport exceptionnel. TRANSMEX dispose d'un parc de production important, performant, diversifié, fiable, et

adapté aux besoins du marché pour le transport de colis exceptionnels. Il se compose comme suit :

Remorque :

-)] Remorques et semi-remorques modulaires d'une capacité de 80 à 600 Tonnes, de 6 à 52 m de longueur et de 3 à 6 m de largeur.
-)] Remorques extensibles de 30 à 80 Tonnes et pour des colis hors gabarit pouvant atteindre 45 m de longueur.
-)] Remorques automotrices (SPMT) d'une capacité de 300 Tonnes.
-)] Remorques automotrices (SPMT) d'une capacité de 500 Tonnes.
-)] Porte engins de 30 à 50 Tonnes.

Tracteurs :

-)] Tracteurs 6x4 de PTR 50 à 200 Tonnes.
-)] Tracteurs 6x6 de PTR 200 Tonnes.
-)] Tracteurs 8x8 de PTR 250 à 350 Tonnes.

Elle dispose aussi d'un parc de transport conventionnel (SR20 tonnes) avec une capacité de mise à disposition de 50 camions/jour.

Tracteurs :

-)] Camions d'une capacité de 3,5 à 10 Tonnes.
-)] Tracteurs 4x2 de PTR 38 Tonnes.

Remorques et Semi-remorques :

Semi-remorques d'une capacité de 20 à 25 Tonnes.

Afin de proposer une offre optimale et répondre de la meilleure des manières aux exigences de ses clients, TRANSMEX dispose d'une structure engineering chargée des études de transport et de manutention à travers :

-)] La réalisation des études de faisabilités des prestations de transport et de manutention.
-)] La réalisation d'études d'adéquation colis-moyen.
-)] L'étude et le choix des itinéraires les plus adéquats pour l'acheminement des colis
-)] La détermination, la réalisation et la supervision des travaux d'aménagement pour le passage des convois.

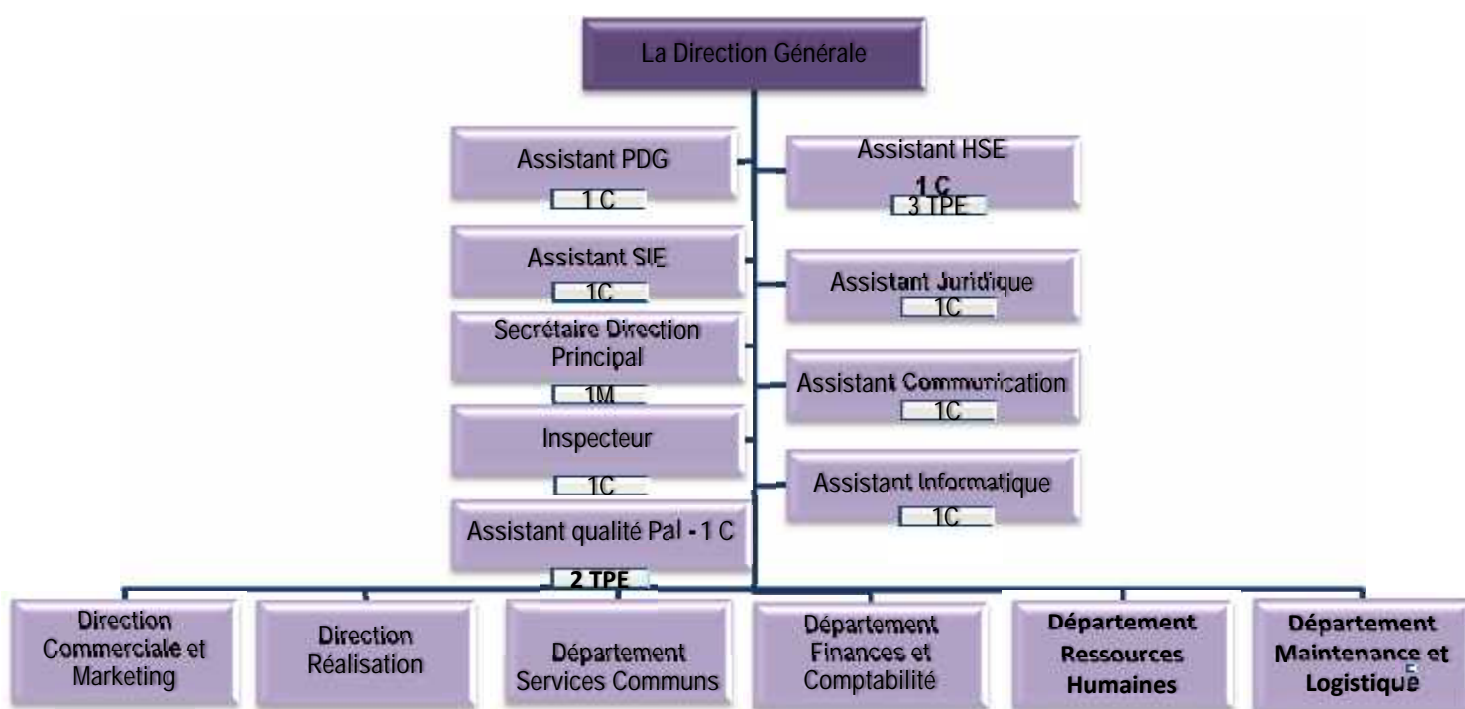
2. Organisation de l'entreprise

2.1. La direction générale

Chapeauté par le président directeur général Mr. MAZRI Abdelhamid, deux directeurs général et quatre chef départements, sept assistant de : (PDG, HSE, SIE, juridique, communication, qualité principal et informatique) d'un inspecteur et un secrétariat de la direction principal.

2.1.1. Organigramme de l'entreprise

Figure : L'organigramme de l'entreprise TRANSMEX



Source : Document interne de direction général

2.1.2. Les missions de la direction générale

Assistant de communication

- ✓ Elaborer et suivre la mise en œuvre de la stratégie de communication de la société,
- ✓ Elaborer et suivre les relations avec la presse,
- ✓ Organiser les conférences, événements médiatiques et rédiger les communiqués,

- ✓ Mettre en place les actions de communications interne,
- ✓ Traiter et analyser la revue de presse,
- ✓ Utiliser le droit de réponse pour réagir à toute allégation touchant la Société,
- ✓ Assurer le reporting médias et communication,
- ✓ Organiser l'activité événementielle de la société,
- ✓ Concevoir les supports de communication et revue de la société,
- ✓ Concevoir les supports de communication orientés clients (dépliants, flyers, placards publicitaires)

Assistant PDG

- ✓ Tenir à jour l'agenda du PDG et préparer les réunions, les rencontres et les déplacements, etc.
- ✓ Constituer et mettre à jour les dossiers,
- ✓ Assurer le secrétariat du conseil d'administration,
- ✓ Assurer la diffusion des décisions des organes sociaux, (CA , AGO,..),
- ✓ Tenir à jour les registres règlementaires,
- ✓ Assurer le secrétariat du conseil inter-directions.

Assistant juridique

- ✓ Représenter la Société devant les différentes juridictions,
- ✓ Suivre le contentieux et leurs résolutions,
- ✓ Participer à l'étude, l'élaboration et la conception des contrats avec les partenaires,
- ✓ Effectuer les recours.

Inspecteur

- ✓ Etablir un programme d'inspection à partir des indicateurs de gestion, réclamation client, ,
- ✓ Déclencher les inspections à la suite de sollicitations émanant du PDG ou de toute autre hiérarchie habilitée,
- ✓ Effectuer toute enquête à l'effet de contrôler le bon usage des ressources allouées et le respect des dispositions légales et réglementaires,
- ✓ Etablir à chaque inspection un rapport relatant les faits avérés sans appréciation ou interprétation personnelle et qui sera remis au PDG sous le sceau de la confidentialité,

- ✓ Mener des missions conjointes avec d'autres corps de contrôle et d'inspection

Assistant chargé de la sûreté interne

- ✓ Coordonner toutes les mesures et actions concourant à la mise en œuvre de la Sûreté Interne, à l'évaluation exhaustive et permanente de l'état d'application des mesures édictées dans le cadre de la protection du patrimoine et de la sécurisation des personnels y exerçant, à l'effet d'identifier les insuffisances et d'y apporter les solutions appropriées,
- ✓ Veiller à l'application conforme des Plans de Sûreté Interne et à leurs mises à jour périodiques,
- ✓ Veiller à la consolidation des infrastructures et installations en relation directe avec la SIE,
- ✓ Prescrire toutes mesures ou actions de nature à augmenter l'efficacité de la Sûreté Interne,
- ✓ Contrôler la conformité des mesures prises aux textes législatifs et réglementaires mis à la disposition des responsables,
- ✓ Elaborer et diffuser les consignes particulières de Sûreté Interne,
- ✓ -S'assurer de la prise en charge effective de la sûreté interne par les responsables concernés à tous les niveaux requis,
- ✓ Coordonner les actions des responsables locaux de la société et celles des autorités territoriales intervenant dans la sûreté interne des établissements,
- ✓ Veiller au respect des circuits réglementés d'information et de compte-rendu,
- ✓ Participer à l'élaboration du budget d'équipement et de fonctionnement relatif à la sûreté interne,
- ✓ Veiller au respect des niveaux et qualifications requis des agents chargés de la surveillance et du gardiennage,
- ✓ Rendre compte au PDG de la société de tout événement se rapportant à la Sûreté Interne.

Assistant Qualité principal

- ✓ Assurer le maintien et le perfectionnement du système de management au sein de la société,
- ✓ Veiller à ce que le système qualité soit correctement documenté et mis à jour,

- ✓ Veiller à ce que le système qualité soit conforme au modèle spécifié par la norme ISO 9001,
- ✓ Rendre compte à la Direction Générale du fonctionnement du système qualité de façon à l'examiner et à l'améliorer par des actions concrètes et réalisables,
- ✓ Assurer la diffusion de la documentation et la communication entre les différents niveaux et fonctions concernant les éléments du système qualité et mesure leur efficacité,
- ✓ Analyser les pistes d'amélioration et propose un plan d'action à mettre en œuvre,
- ✓ Elaborer la revue de Direction Qualité et préparer les documents y afférents,
- ✓ Planifier et veiller à la réalisation des audits internes et externes du système qualité

Assistant Informatique

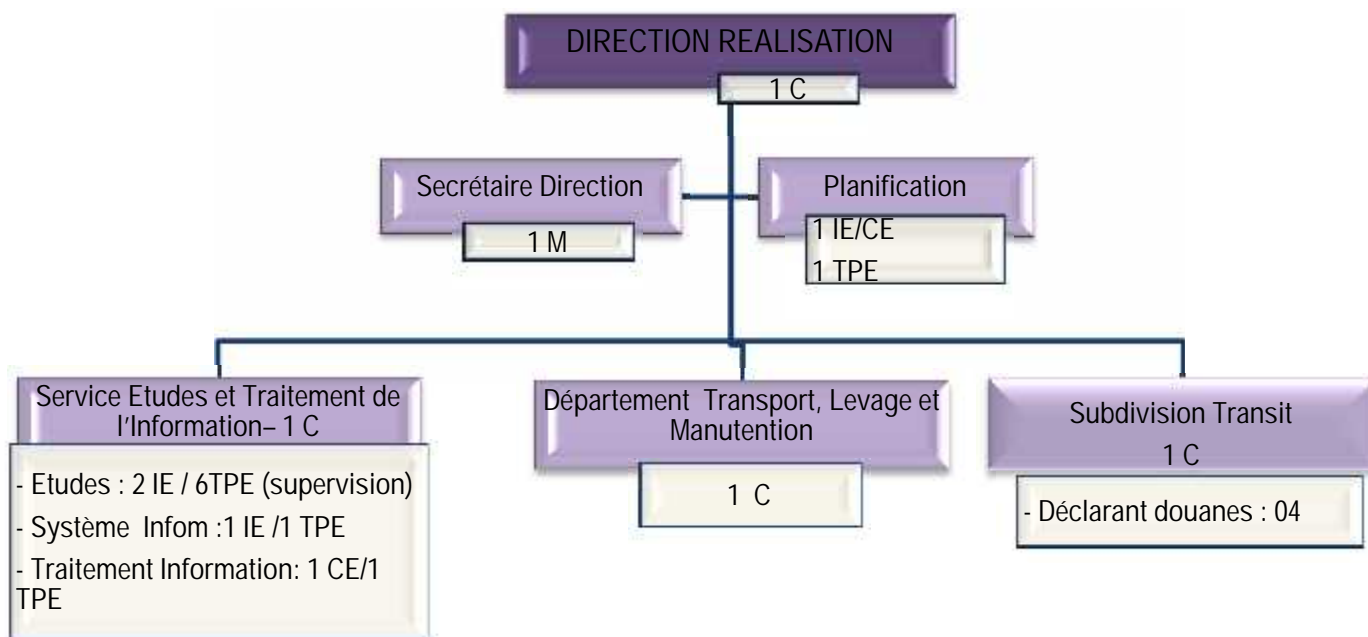
- ✓ Concevoir et mettre en place le plan informatique de l'Entreprise,
- ✓ Assister et contrôler les Directions dans la mise en place du plan informatique,
- ✓ Etudier les solutions informatiques à mettre en œuvre par la Société,
- ✓ Suivre et mettre à jour les applications informatiques,
- ✓ Veiller à la maintenance des bases de données relatives aux applications Informatiques existantes : sauvegarde, restauration...
- ✓ Gérer les comptes utilisateurs et droits d'accès aux ressources logicielles,
- ✓ Assurer la formation de l'ensemble des utilisateurs,
- ✓ Diagnostiquer et prendre les dispositions nécessaires à la réparation du parc informatique,
- ✓ Conseiller et assister les utilisateurs

-Plan Particulier d'Intervention (PPI)

-Plan Interne d'Intervention (PII)

2.2. La direction de la réalisation

2.2.1. Le département de transport et de la manutention

Figure : L'organigramme de la direction de la réalisation

Source : Document interne de direction de la réalisation

2.2.2. Les missions de la direction

Service Etudes et Traitement de l'information

- ✓ Initier et valider les études des procédés de la réalisation des prestations de transport et de manutention,
- ✓ Lancer et valider les études de faisabilités (études des itinéraires, adéquation colis/moyens) du transport exceptionnel et de la manutention,
- ✓ Assurer les relations avec les autorités externes (wilayas, services de sécurité, etc.),
- ✓ Veiller au respect des exigences des autorités habilitées en termes d'aménagement de routes et de remise en l'état,
- ✓ Veiller à l'exploitation et à l'analyse des attachements et feuilles de routes,
- ✓ Assurer la supervision des opérations à travers les systèmes d'information,

Planification

- ✓ Etablissement et suivi des plannings des prestations de transport et levage,
- ✓ Programmer les moyens humains et matériels à mettre en œuvre,
- ✓ Suivre à l'instant T l'état de réalisation des prestations de transport et de levage (date, lieu...)

Département Transport et Manutention

- ✓ Participer à l'élaboration et à l'application de la stratégie et la politique de la société en matière de transport et de la manutention,
- ✓ Initier et valider les études des procédés de la réalisation des prestations de transport et de manutention,
- ✓ Mettre en place les modalités de prestations et les conditions de réalisation de la prestation,
- ✓ Participer à l'établissement de la partie technique du contrat client,
- ✓ S'assurer du respect des délais et de la qualité de réalisation des prestations de transport et manutention,
- ✓ Assurer les relations avec les autorités externes (wilayas, services de sécurité, etc.),
- ✓ Assurer l'élaboration des documents (attachements, feuilles de route, etc.) à transmettre à la Direction Commerciale dans les délais, une fois la prestation réalisée,
- ✓ Veiller à la planification rationnelle des moyens humains et matériels mis à sa disposition en collaboration avec la Direction Commerciale,
- ✓ S'assurer du respect des exigences légales et réglementaires en matière de transport et manutention,
- ✓ Veiller à la préservation des outils de production,
- ✓ Veiller à la rationalisation de la consommation du carburant et de la pneumatique des moyens de production,
- ✓ S'assurer de la mise à jour de la base de données des itinéraires de transport,
- ✓ Garantir l'efficacité des processus de transport et de manutention : engineering du transport, engineering de la manutention, transport et manutention.

Subdivision Transit

- ✓ Assurer le dédouanement des marchandises de la société et autres.

2.3. Objectif et les facteurs clés de succès de l'entreprise :

2.3.1. Objectifs:

L'entreprise TRANSMEX pour mission principale de développer le transport et la manutention exceptionnel et d'assurer la qualité de service et ses conditions, des prestations à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par TRANSMEX peuvent se présenter comme suit :

∟L'extension de ses prestations sur tout le territoire national.

∟L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.

∟La modernisation de ses installations au niveau national pour augmenter le volume de ses prestations.

∟Le positionnement de sa prestation sur le marché étranger par leur externalisation.

2.3.2. Les facteurs clés de succès :

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise profite bien de plusieurs facteurs qui constituent son point fort, à savoir :

- Capacité à manager des projets, dans le transport et la manutention exceptionnelle et conventionnelle de grandes envergures.
- Maîtrise de la technologie ; l'entreprise utilise des logiciels d'informatique d'innovations en matière d'automatisation des processus.
- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise.
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations des clients réduisant les coûts des prestations ainsi le délai).
- Force de négociation ; les conventions avec les filiales de groupe Sonelgaz l'entreprise a une force de négociation en raison des parts de marchés investis, comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité.

SECTION 02 : L'optimisation de la performance logistique à travers un tableau de bord logistique

Dans cette partie nous allons analyser les différents indicateurs de la performance logistique de 1^{er} trimestre de chaque année 2016,2017, 2018 à partir de différents états logistique existants dans l'entreprise TRANSMEX, puis dans la deuxième partie, nous allons essayer d'analyser les différents tableaux de bord finals de l'année 2018 élaborés par l'entreprise en comparant ses derniers par les prévisions de l'année 2018 puis nous allons essayer de donner quelques constats et recommandations.

1. Etat de l'entreprise TRANSMEX

1.1. Analyses SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

1.1.1. Définition

Selon le modèle de Leand, Christensen, Andrew et Guth (LCAG, 1960) dit modèle de HARVARD, la stratégie consiste à assurer une adéquation étroite entre les caractéristiques spécifiques de l'environnement concurrentiel (analyse externe) qui port les opportunités et les menaces .Et les ressources et compétence d'une organisation (analyse interne) qui port les forces et les faiblesses. Quels qu'aient été les avancées depuis en stratégie, il n'en reste pas moins que ce modèle constitue toujours la trame de fond de l'analyse stratégique et que son produit rejeton, la matrice SWOT, fait encore les beaux jours des stratèges amateurs.⁵⁵

TABLEAU N°01 : Représente les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces

FORCE	FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> -Colis de grandes longueurs et/ou d'une masse indivisible élevée, sous réserve des wagons nécessaires - Pas de contrainte de poids dans la limite des T /essieu - Certains grands industriels sont déjà embranches avec TRANSMEX - Suivi individualise permanent du convoi ne nécessite pas un accompagnement par les forces de l'ordre, comme en mode routier. -Le principal point fort du TRANSMEX est sa capacité à transporter des charges très lourdes sans contraintes particulières de longueur et 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaitre le type de wagons à utiliser pour le transport avant de déposer la demande d'autorisation de circulation. - Gabarits ferroviaires moins généreux que ceux de la route - Nécessite de réaliser un transbordement vers le mode routier (pré ou post acheminement), sauf dans le cas d'acteurs ayant un embranchement ferroviaire - Des études d'itinéraires au cas par cas selon le couple «< colis-wagon >> nécessitant une anticipation des demandes, -le temps de réalisation de ces études variant

⁵⁵ JOUY en Jousas, Stratégor politique générale de l'entreprise, DUNOD, 4^{ème} édition, HEC, paris 2004, P 79

<p>sans fatigue et détérioration prématurée de l'infrastructure publique,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un transport réalisé dans de très bonnes conditions de sécurité (circulations routières et piétonnes), - Un impact environnemental positif pour toutes les tractions électriques 	<p>en moyenne autour de 3 à 4 semaines ou plus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La continuité de l'offre sur les autres entreprises privées, excepte en petit gabarit sur la route nationale. - Un gabarit limite en hauteur et largeur. - Des contraintes opérationnelles de mise à disposition des wagons pour les chargements et expéditions sur site industriel des clients.
OPPORTUNITE	MENACE
<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la gestion des flux et des performances globales possible au fil du temps par l'expertise des agents. - Intérêt grandissant d'autres clients pour les nouvelles prestations prochaines au cas de bonne réalisation des méga projets qui respecte les normes de travail et de l'environnement. - Entreprise filiale d'un groupe étatique (GROUPE SONALGAZ), considéré comme un force par rapport au concurrents. - Développement d'un système d'information plus performant (nouvel ERP en cours d'installation). - Possibilités d'introduction d'objectifs personnels et globaux. - Création d'un processus d'amélioration continue. - Création d'espace de stockage précis en vue de fluidifier les flux des engins et les camions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation géopolitique complexe : blocage de certaines routes et sites industriels importants. - Concurrence d'autres entreprises bas coûts de plus en plus importante (principalement le privé, où la main d'œuvre est très coûteuse et travailler tout le temps) - Dépendance des récoltes vis-à-vis du Climat - Perte de clientèle suite à un manque de flexibilité de la chaîne de préparer la prestation (difficulté de changement rapide de prestation). - Erreurs dans la chaîne suite à une mauvaise communication. - Perte de compétitivité suite à l'amélioration des concurrents dans les domaines de transport.

Source : élaborer par nous même

2. Mesure de la performance logistique chez l'entreprise TRANSMEX

Nous détaillerons ci-après notre raisonnement, qui repose sur les analyses des activités traitées dans le transport, soulignant une étude sur trois ans [2016-2018], passée d'un simple regard à un outil d'optimisation.

2.1. Le taux de service

La production du transport exceptionnel (unité de production) réalisée durant une période est définie par le nombre d'essieux vendus.

Le nombre d'essieux : un essieu est une partie d'une remorque ou semi-remorque à des caractéristiques bien adaptées avec le mode transport et la marchandise transportée, parmi les caractéristiques des essieux : la longueur, la largeur, la capacité de remorquage et est-ce

que un essieu hydraulique ou ordinaire, à partir de ses caractéristiques l'entreprise peut déterminer le prix unitaire de chaque type d'essieu vendu.

Taux de service = Quantité totale de produits livrés à temps / quantité commandé

Durant les trois dernières années 2016, 2017 et 2018 taux de service est comme suites :

TABLEAU N° 01 : calcul de taux de service

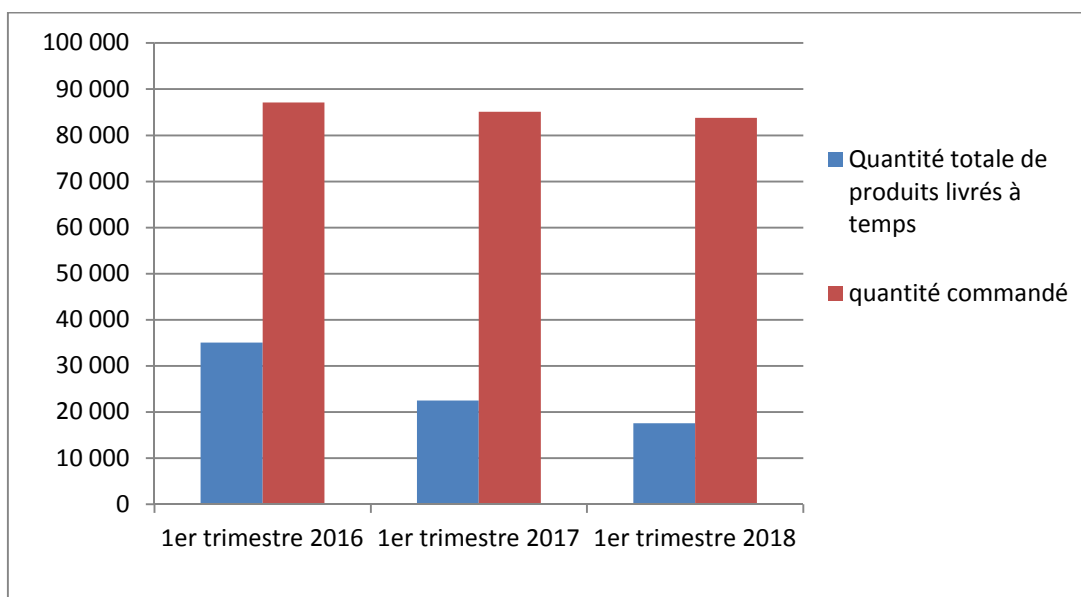
Unité : Essieux

Désignation	2016	2017	2018
Quantité totale de produits livrés à temps	35 027	22510	17600
quantité commandé	87 125	85122	83789
Le taux de service	40.2%	26.44%	21.01%

Source : adapté, TDB trimestrielle, direction de la réalisation.

Durant le premier trimestre des trois dernières années 2016,2017 et 2018 il est enregistré un taux de service positif n'a pas encore atteint l'objectif fixé signifiant que la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée n'a pas encore atteint l'objectif. Autrement dit que tous le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues.

SHEMA N°1 : évolution des produits livrés à temps



Source : élaboré par nos soins.

Durant ces années, l'entreprise a dégagé une évolution positive, cette situation signifie que les quantités totales de produits livrés à temps par rapport à quantité commandé par les clients me sont insuffisantes pour couvrir tous les besoins du cycle d'exploitation.

2.2. Les indicateurs relatifs aux niveaux de stocks

Le cas où l'entreprise travail dans le secteur de prestation de service, le niveau des stocks détenu considère comme des pièce de rechange, les moyens qui a des relations avec les moyens de productions (camions, tracteurs, remorque, semi-remorque) ou des accessoires attaches avec les moyen de la manutention (les vérins, les manifs, ...etc.) et autres.

Les stocks peuvent être estimés en :

- % du flux annuel = valeur du stock /valeur du flux annuel.

-Taux de rotation = valeur du flux annuel/valeur du stock.

2.2.1. La mesure de stock en % :

Le niveau des stocke = valeur du stock /valeur du flux annuel.

Durant les trois dernières années 2016, 2017 et 2018 la consommation des stocks et comme suites :

Tableau N° 02 : calcul le niveau de stock en %

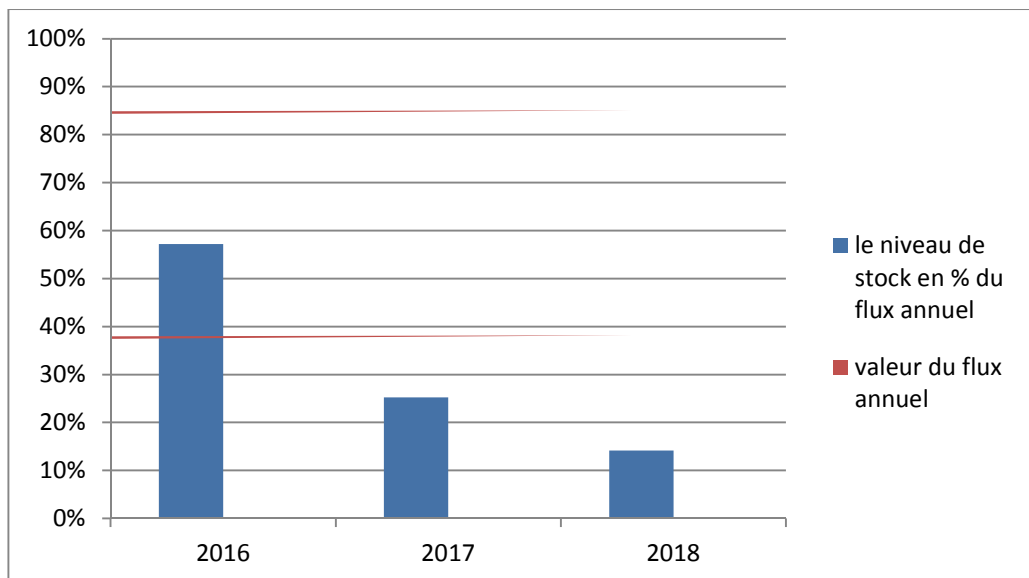
	Unité : KDA		
Désignation	2016	2017	2018
valeur du stock	93 531	85 510	68 954
valeur du flux annuel	163 552	338 589	487 612
le niveau de stock en %	57,19%	25,25%	14,14%

Source : adapté, document interne, direction de la réalisation.

Le tableau ci-dessus illustre durant les trois dernières années la valeur de stock consommé lors des prestations de services (le transport exceptionnel) , alors que la valeur de stock diminuer de l'année 2016 de valeur de 93531 KDA à 68954 KDA à 2018, contre l'augmentation de la valeur des flux annuel que nous trouvons une augmentation

importante des flux annuels de 163552 KDA en 2016 à 487612 KDA en 2018. Ceci peut être expliqué la rationalité de l'utilisation de stock des moyens de production.

Schéma N°2 : évolution du niveau de stock %



Source : élaboré par nos soins.

Le schéma ci-dessus enregistré que le niveau de stock consommé durant les trois dernières années 2016.2017 et 2018 est diminuer proportionnellement avec la diminution de la valeur de stock consommé lors de la prestation par rapport la valeur du flux annuel qui augmente chaque année. Cela s'explique par la politique des prix appliquée vis-à-vis de la concurrence

Et aussi par la spécialisation des agents qui occupent les prestations grâce à la qualité de formation que l'entreprise TRANSMEX actualise ses agents chaque période bien étudier par rapport les évolutions des techniques et des pratiques en ce qui concerne le transport exceptionnel.

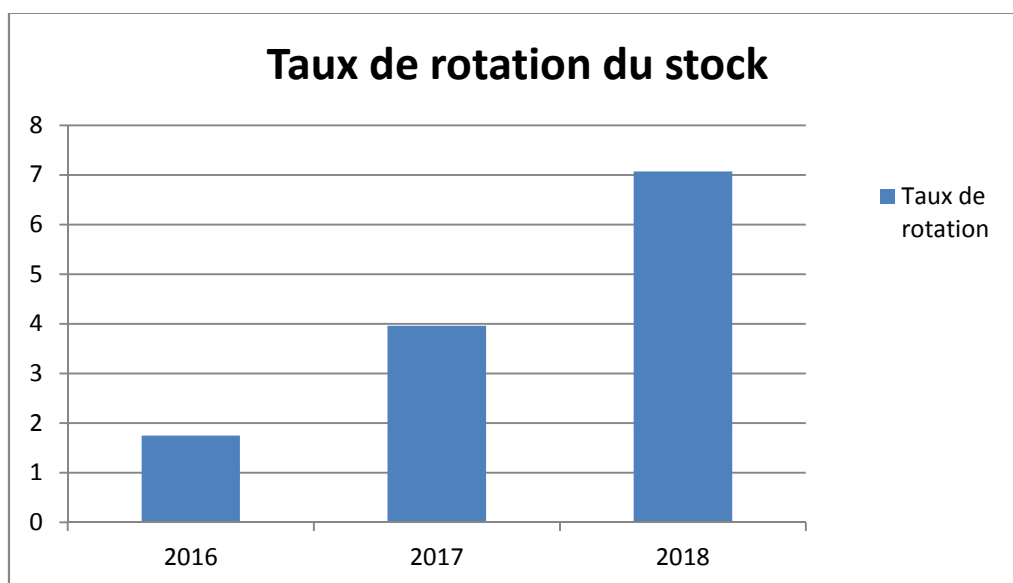
2.2.2. La mesure taux de rotation:

Taux de rotation = valeur du flux annuel/valeur du stock.

Durant les trois dernières années 2016, 2017 et 2018 le taux de rotation de stock est comme suites :

Tableau N° 03 : calcul le taux de rotation**Unité : KDA**

Désignation	2016	2017	2018
valeur du flux annuel	163 552	338 589	487 612
valeur du stock	93 531	85 510	68 954
Taux de rotation de stock	1,75	3,96	7,07

Source : adapté, document interne, direction de la réalisation.**Schéma N°3 : évolution du taux de rotation du stock****Source :** élaboré par nos soins.

Le schéma ci-dessus enregistré que le taux de rotation durant les trois dernières années est augmenté par rapport à la variation enregistré au niveau de stock et valeur du flux annuel. Pour une valeur de consommation annuelle de 163 552 KDA en 2016, le taux de la rotation de stock est de 1.75 autant que la valeur de consommation annuelle est plus élevée à 487 612 KDA en 2018, le taux de la rotation de stock est de 7.07 ce qui une présomption de bonne gestion d'utilisation rationnel de stock exploité pour les prestations. et que la valeur de stock moyen est plus faible puisqu'elle a été diminuer de 93 531 KDA en 2016, 85 510 KDA en 2017 à 68 954 KDA en 2018.

2.2.3. La mesure de nombre du stock de jour :

Nombre du stock de jour = valeur du stock /valeur moy.de flux journalier

a. valeur moy.de flux journalier = valeur du flux annuel/365 jours.

La valeur moy.de flux journalier des trois dernière années 2016.2017 et 2018 est comme suit :

Tableau N° 04 : calcul la valeur moy.de flux journalier

Unité : KDA

Désignation	2016	2017	2018
valeur du flux annuel	163 552	338 589	487 612
valeur moy.de flux journalier	448	928	1336

Source : adapté, Ibid.

Durant les trois dernières années 2016, 2017 et 2018 Nombre du stock de jour est comme suites :

Tableau N° 05 : calcul le nombre du stock de jour

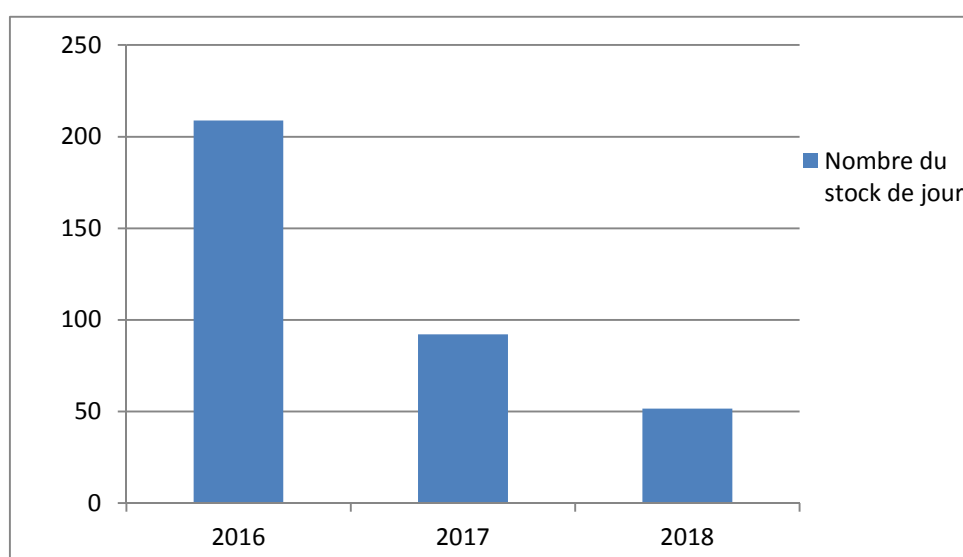
Unité : KDA

Désignation	2016	2017	2018
valeur du stock	93 531	85 510	68 954
valeur moy.de flux journalier	448	928	1 336
Nombre du stock de jour	208,77	92,14	51,61

Source : adapté, document interne, direction de la réalisation.

Le tableau ci-dessus illustre durant les trois dernières années 2016.2017 et 2018 le nombre de stock de jour consommé lors de prestation est diminuer de 208.77 unité en 2016 à 51.61 unité en 2018, cette diminution rendre à l'augmentation de la valeur moyen de flux journalier qui augmente de 448 unité exploité pour les flux journalières en 2016 à 1336 unité exploité pour les flux journalières en 2018.

Schéma N°4 : évolution du nombre du stock de jour



Source : élaboré par nos soins.

Le schéma ci-dessus enregistré évolution du nombre du stock de jour pour les flux de prestation journalière durant les trois dernières années 2016.2017 et 2018 cette évolution est diminuer proportionnellement avec la diminution de la valeur de stock consommé lors de la prestation par rapport valeur moy.de flux journalier qui augmente chaque année, c'est-à-dire le nombre des unité moyen exploité chaque jour pour encadrer tout au long la prestation à diminuer de l'année 2016 d'une valeur de 208.77 unités à 51.61 unités en 2018.

Cette diminution de nombre de stock journalière utilisé dégage un profit par l'entreprise.

2.3. La vitesse d'écoulement des flux

C'est le temps de traversée des produits physiques, d'un point d'entrée, de sortie, d'un site.

Il traduit les temps réels : de fabrication, d'attente, de stockage (de sécurité, d'anticipation, liés à la taille des lots...).

Mais dans les entreprises de prestation de service plus particulièrement du transport posent l'indicateur de l'écoulement des flux c'est le temps de traversée des produits physiques, de point A que fait le chargement chez le client A, vers le point B à une déchargement chez le client B.

On peut calculer le temps de l'écoulement des flux par l'équation suivant :

$$TE = \text{Quantité présente de produit} / \text{Quantité présente par jour}$$

Durant les trois dernières années 2016, 2017 et 2018 le temps de l'écoulement des flux est comme suites :

Tableau N° 06 : calcul le temps de l'écoulement des flux

Unité : Essieux*jours

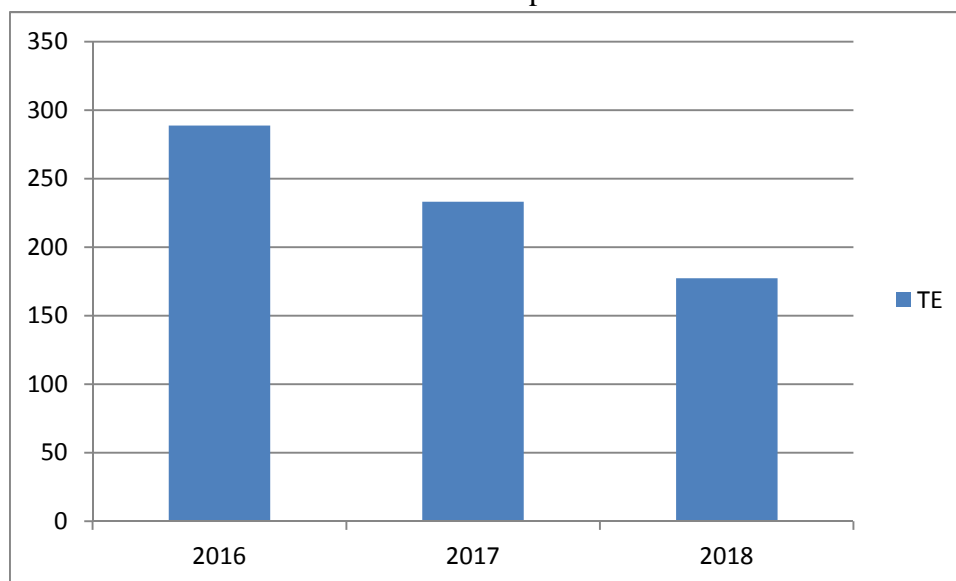
Désignation	2016	2017	2018
Quantité présente de produit	54 871	69 948	78 543
Quantité présente par jour	190	300	443
TE	288,79	233,16	177,30

Source : adapté, document interne, direction de la réalisation.

Le tableau ci-dessus représente durant les trois dernières années 2016.2017 et 2018 le temps de l'écoulement des flux des affaires de prestation de service (transport exceptionnel) est diminuer de 288,79 Essieu*jour en 2016 à 177,30 Essieu*jour en 2018,

et l'augmentation de la quantité présente de produit qui augmente de 54 871 Essieu*jour en 2016 à 78 543 Essieu*jour en 2018.

Schéma N°05 : évolution du temps de l'écoulement des flux



Source : élaboré par nos soins.

Le schéma ci-dessus enregistré évolution du temps de l'écoulement des flux de prestation journalière durant les trois dernières années 2016.2017 et 2018, on a enregistré une diminution de 288,79 Essieu*jour en 2016 à 177,30 Essieu*jour en 2018, et cette diminution rend à la spécialisation productive chez les agents de l'entreprise c'est-à-dire que le temps exploité pour la prestation et diminuer au bout des jours et ça rendre à un effet de la maîtrise de l'ensemble des activités qui compose la prestation de chargement de colis jusqu'à l'arrivé chez le client.

2.3.1. Le temps de réactivité ou le temps de réponse

On peut définir le temps de réactivité ou temps de réponse dans une entreprise de transport comme TRANSMEX par le temps exploité par l'ensembles des agents de préparer tous les documentation des moyen de transport ainsi les conducteurs et les opérateur qui sont toujours présent et qui occupent le transfert de colis ou la marchandise, jusqu'à la mise en œuvre tous le convoi pour la prestation de service, passant par le contrôle des moyen de production (camions, tracteur, remorque, moyen de chargement...) pour être prêt à répondre à l'ordre de travaux (ODT).

Durant notre stage nous nous sommes aperçus que dans l'entreprise TRANSMEX, le moyen de temps exploité pour préparer un convoi prêt à répondre le bon de commande de client qui est traduit par un ordre de travaux est comme suit :

Tableau N° 07 : La répartition de temps de réponse de chaque superviseur/ jour

Unité : Minutes

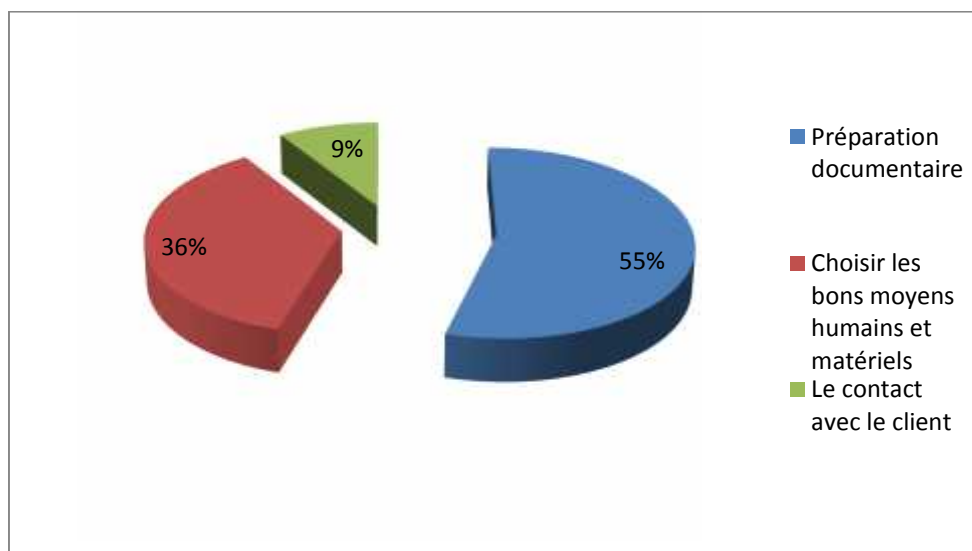
Désignation	Préparation documentaire	Choisir les bons moyens humains et matériels	Le contact avec le client	Total
Le temps de réponse	30	20	5	55
8 h /j= 480 min	261,82	174,55	43,64	480

Source : adapté, document interne, direction de la réalisation.

Le nombre moyen de convoi préparé chaque jour à partir un seul superviseur est de : 480/55 = 9 convois.

Le tableau ci-dessus représente le temps de réponse moyen de préparé chaque prestation et de la mettre en œuvre, nous trouvons que la totalité moyen de préparé un convoi c'est de 55 minutes, qui nous donne environs : 9 convoi bien préparé chaque jours à partir d'un seul superviseur.

Schéma N°06 : La répartition de temps de réponse d'un jour pour un superviseur



Source : élaboré par nos soins.

Le schéma ci-dessus représente le temps de réponse journalière, on trouve que la préparation documentaire à 55% de la totalité de temps de réponse, 36% pour la sélection les bons moyens humains et matériels et de 9% pour le contact avec le client. Ce qui monte

que le processus documentaire prendre le temps plus que la sélection des moyens et le contact avec le client.

2.4. Indicateurs rattachés au transport

2.4.1. Coût de transport rapporté au CA.

Durant les trois dernières années 2016, 2017 et 2018, le coût de transport rapporté au CA est comme suites :

Tableau N° 08: le coût de transport rapporté au CA

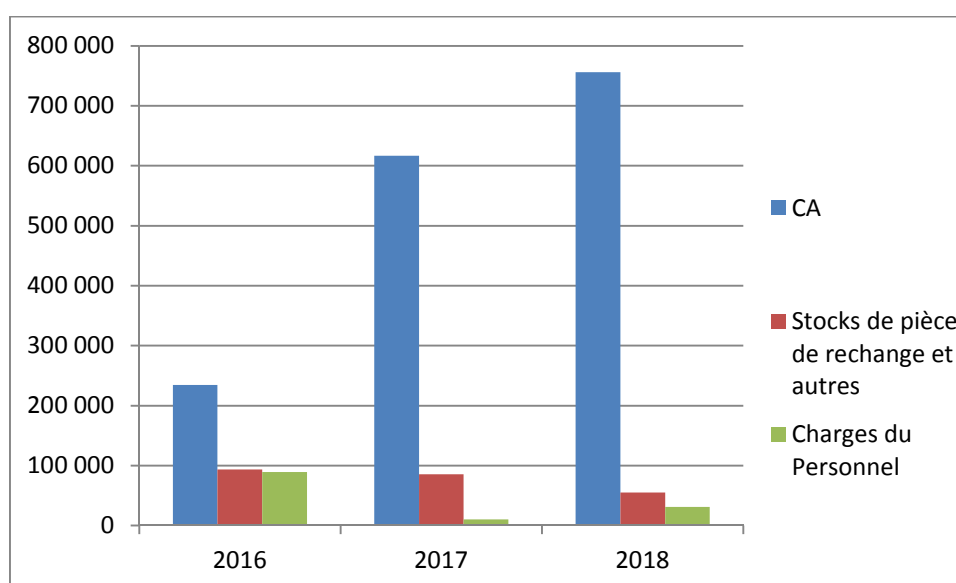
Désignation	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire	234 642	616 745	756214
Stocks de pièce de rechange et autres	93 531	85 510	55320
Charges du Personnel	89 322	10 347	30845
total des couts	182 853	95 857	86 165

Unité : KDA

Source : adapté, Ibid.

Le tableau ci-dessus représente le coût de transport rapporté au CA durant les trois dernières années 2016.2017 et 2018 des affaires de prestation de service, nous trouvons que la totalité de cout est diminuer au bout de trois dernière années par rapport le chiffre d'affaire réalisé.

Schéma N°07 : évolution du temps de l'écoulement des flux



Source : élaboré par nos soins.

La hausse d'envergure du chiffre d'affaire s'explique par l'importance des projets d'envergure réalisés par les sociétés hors du groupe Sonelgaz, projets ayant nécessité un recours massif aux moyens de transport (projets des six (06) centrales électriques à l'échelle nationale). Et la diminution de la totalité de l'ensemble des coûts de transport est retournée à la réutilisation du coût consacré pour les projets des six (06) centrales des clients hors du groupe Sonelgaz.

3. L'optimisation de la performance logistique à travers le tableau de bord logistique

L'optimisation de la performance logistique de l'entreprise TRANSMEX est le fruit de notre travail, et l'objectif de notre recherche. Nous avons choisi l'outil de tableau de bord logistique grâce à sa clarté, sa simplicité..

Dans cette partie, nous allons traiter les différents tableaux de bord de l'entreprise de l'année 2018 en essayant d'appréhender comment ses derniers peuvent optimiser la performance puis nous allons essayer de donner quelques constats et recommandations.

3.1. L'intérêt un tableau de bord logistique pour l'EPM

Ce point résume d'une autre manière les avantages d'un tableau de bord logistique au niveau de l'EPM⁵⁶.

L'objectif majeur de la mise en place d'un tableau de bord logistique au niveau de l'entreprise TRANSMEX est de permettre d'attirer l'attention des gestionnaires sur les facteurs censés, faciliter et simplifier des formalités administratives et l'automatisation des procédures générer des avancements importantes dans la performance de l'entreprise et de corriger les actions de l'entreprise en temps réel. Tout en gardant un œil, grâce aux indicateurs de performance logistique.

Avec l'apparition de nouveaux processus de technologie de l'information et de la communication, la réactivité des stratégies est nécessaire face aux turbulences rapides de l'environnement des entreprises de transport qui connaît des échanges et des flux physiques et informationnels hautement rapide. Il ensuit des besoins de gestion réelle, en fonction de la stratégie de l'entreprise.

A travers ce tableau qui fonctionne 24h/24, le dirigeant peut effectuer l'ensemble des formalités d'enlèvement de la marchandise et voit sa mobilité augmenter, ce qui l'affranchit des contraintes de temps et de l'espace.

⁵⁶ BOUZIANE (S), *Évaluation de performance de la logistique portuaire à travers un tableau de bord logistique*, mémoire de master, EHEC Alger, 2016.PP69-70

Les autres opérations comme la manutention sont les opérations logistiques coûteuses et aussi les plus difficiles à programmer, organiser et contrôler.

- Offrir une vision cohérente du système à évaluer en fonction des objectifs tracés par le port.
- Signaler les dysfonctionnements.
- Communication rapide et une coopération des acteurs de l'entreprise.
- La mesure en suit l'évaluation de la performance logistique de l'EPM.

Ce tableau est conçu à l'aide des logiciels Access et Excel (Base de données) avec une forme élaborée et présentée sous un formulaire automatisé (tableau, graph...), rapide à mettre à jour et simple à lire.

3.2. Le tableau de bord de la réalisation physique

3.2.1. Activité Transport Exceptionnel

Le récapitulatif de la production de la production du transport exceptionnel est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau N°09 : Production du transport exceptionnel (Trimestre I- Année 2018)

Unité : Essieux

Libellé	Trimestre I		Taux d'Evolution (%)	Cumul Année 2017	Cumul Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Prévu Année 2018	Taux de Réalisation (%)
	Année 2017	Année 2018						
Remorques Modulaires	17083	26959	58%	17083	26595	58%	69948	39%
Remorques Extensibles	966	5 708	491%	966	5 708	941%	13817	41%
Remorque Portes Engins	244	954	291%	244	954	291%	2591	37%
Tracteurs Routiers Solo	3544	602	-83%	3 544	602	-83%	0	/
Sous-Traitance	185	804	335%	185	804	335%	769	105%
Total	22022	35 027	59%	22022	25027	59%	87125	40%

Source : Document interne de l'entreprise

La production du transport exceptionnel réalisée durant le premier trimestre de l'année 2018 est de : 35 027 Essieux contre 22 022 Essieux durant le même trimestre de l'exercice antérieur, soit une augmentation de : 59%.

L'objectif annuel de 87 125 Essieux est atteint à hauteur de 40%

Cette hausse a été enregistrée au niveau de l'ensemble des équipements suivants :

La gamme des remorques modulaires : soit une évolution de l'ordre de +58% comparativement au premier trimestre de l'exercice précédent, ceci s'explique par le report des affaires réalisées en fin 2017 sur l'année 2018 ainsi que la suite de la prise en charge des projets des centrales électriques, l'objectif annuel de 69 948 Essieux*Jours est atteint à hauteur de 39% ;

La gamme des extensibles : soit une forte hausse de 491% et un taux de réalisation de l'ordre de 41% par rapport à l'objectif annuel, cette variation s'explique par l'utilisation de nos propres moyens pour la prise en charge des colis hors gabarit relatifs aux nouvelles centrales électriques en construction ;

La gamme des portes engins : soit une croissance de l'ordre 291% et un taux de réalisation de 37% par rapport à l'objectif annuel de 2 591 Essieux*Jours.

Vu l'importance du plan de charge, l'entreprise a été amenée à sous-traiter certaines prestations de transport exceptionnel, le taux d'évolution enregistré durant le trimestre comparativement au trimestre de l'année 2017 est de : + 335 %.

3.2.2. Activité Transport Conventionnel

La synthèse de la production du transport conventionnel est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°10: Production du transport conventionnel (Trimestre I /Année 2018)

Unité : Essieux*jours

Libellé	Année 2017	Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Cumul Année 2017	Cumul Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Prévu Année 2018	Taux de Réalisation (%)
Moyens propres	584	1 280	119%	584	1 280	119%	5 951	22%
Sous-Traitance	302	1 512	401%	302	1 512	401%	5 184	29%
Total	886	2 792	215%	886	2 792	215%	11 135	25%

Source : Document interne de l'entreprise

La production du transport conventionnel réalisée durant le premier trimestre de l'année en cours est de : 2 792 Essieux *Jours, contre : 886 Essieux*Jours durant le même trimestre de l'exercice 2017, soit une forte hausse de l'ordre de : 215 %.

En matière de sous-traitance, la part de cette dernière représente : 54 % de la production du trimestre, ce qui s'explique par la prise en charge des auxiliaires des centrales par les sous-traitants et l'utilisation de nos moyens pour le soutien ainsi que pour les projets Sonelgaz.

3.2.3. Autres Activités

Pour le premier trimestre de l'année 2015, la production des autres activités est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°11: Production des autres activités (Trimestre I/ Année 2018)
Unité : Heures

Libellé	Année 2017	Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Cumul Année 2017	Cumul Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Prévu Année 2018	Taux de Réalisation (%)
Maintenance externe	600	73	-88%	600	73	-88%	615	12%
Total	600	73	-88%	600	73	-88%	615	12%

Source : Document interne de l'entreprise

La production des autres moyens réalisée durant le premier trimestre de l'année 2014 est de : 73 Heures contre : 600 Heures durant le même trimestre de l'exercice 2014, soit une diminution de : 88 %.

L'objectif annuel de 615 Heures est atteint à hauteur de 12%.

3.2.4 Valorisation en chiffre d'affaires

La valorisation du chiffre d'affaires par activités pour le premier trimestre de l'année 2018 est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°12 : Chiffres d'affaires par activité (Trimestre I/ Année 2018)
Unité : KDA

Libellé	Trimestre I		Taux d'Evolution (%)	Cumul Année 2017	Cumul Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Prévu Année 2018	Taux de Réalisation (%)
	Année 2017	Année 2018						
Transport Exceptionnel	163 552	338 589	107%	163 552	338 589	107%	999 915	34%
Transport Conventionnel	28 677	935	-97%	28 677	935	-97%	214 268	0,40%
Manutention	42 125	149 989	256%	42 125	149 989	256%	142 845	105%
Autres	108	127 232	117707 %	108	127 232	117707 %	71 423	178%
Total	234 462	616 745	163%	234 462	616 745	163%	1 428 450	43%

Source : Document interne de l'entreprise

Le chiffre d'affaires généré par cette production réalisé durant le premier trimestre de l'année 2018 est de : 616 745 KDA contre 234 462 KDA durant le même trimestre de l'exercice 2017, soit une forte hausse de : + 163 % et un taux de réalisation de 43% pour une cible de 1 428 450 KDA qui s'explique par la conjoncture actuelle liée à la priorisation des projets relatifs à l'installation des centrales électriques à l'échelle nationale, et ce avant juin 2018 (Exigence du Groupe).

-Les taux d'évolutions par rapport à l'année 2017 sont de :

*+ 107% concernant l'activité du transport exceptionnel conséquence directe de la hausse la production de ce dernier,

Le taux de réalisation est à hauteur de 34% pour un objectif annuel assigné de 999 915 KDA ;

*-97% concernant l'activité du transport conventionnel, cette baisse est due aux attachements en attente facturation

Le taux de réalisation est à hauteur de 0,4% pour un objectif annuel assigné de 214 268 KDA ;

*+ 256% concernant l'activité de la manutention conséquence directe de l'augmentation de la production de la manutention,

Le taux de réalisation est à hauteur de 105% pour un objectif annuel assigné de 142 845 KDA ;

*+117707% concernant la rubrique autres activités, cette importante croissance est liée principalement au chiffre d'affaires généré par la sous-traitance des travaux d'aménagement des routes et levées d'obstacles pour le passage des convois du transport exceptionnel ;

3.3. Indicateurs de gestion

La synthèse des indicateurs de gestion pour le premier trimestre de l'année 2018 est présentée dans le tableau ci-après :

Tableau N°13: indicateurs de gestion (Trimestre I / Année 2018)**Unité : KDA**

Libellé	Trimestre I		Taux d'Evolution (%)	Cumul Année 2017	Cumul Année 2018	Taux d'Evolution (%)	Prévu Année 2018	Taux de Réalisation (%)
	Année 2017	Année 2018						
Chiffre d'affaires avec les Sociétés du Groupe Sonelgaz	50 696	34 456	-32%	50 696	34 456	-32%	1 071 338	3%
Chiffre d'affaires avec les Sociétés Hors du Groupe Sonelgaz	183 766	582 289	217%	183 766	582 289	217%	357 112	163%
Total	234 642	616 745	163%	234 642	616 745	163%	1 428 450	43%
Valeur Ajoutée	178 222	546 367	207%	178 222	546 367	207%	1 067 950	51%
Charges du Personnel	89 322	10 347	-88%	89 322	10 347	-88%	367 500	3%
Excédent Brut d'Exploitation	88 382	523 996	493%	88 382	523 996	493%	675 250	78%
Stocks	93 531	85 510	-9%	93 531	85 510	-9%	98 500	87%
Disponibilités	171 186	680 750	298%	171 186	680 750	298%	105 902	643%

Source : Document interne de l'entreprise

) **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires global réalisé durant le premier trimestre de l'année 2018 est de 616 745 KDA contre 234 462 KDA durant le même trimestre de l'exercice 2017, soit une forte hausse de l'ordre de: 163 %

Cette hausse d'envergure s'explique par l'importance des projets d'envergure réalisés par les sociétés hors du groupe Sonelgaz, projets ayant nécessité un recours massif aux moyens de transport et levage (projets des six (06) centrales électriques à l'échelle nationale).

) **Chiffre d'affaires avec les sociétés du groupe Sonelgaz :**

Le chiffre d'affaires réalisé avec les sociétés du groupe Sonelgaz réalisé durant le premier trimestre de l'année 2018 est de 34 456 KDA contre 582 289 KDA durant le même trimestre de l'exercice précédent, soit une diminution de l'ordre de - 32 %.

L'objectif annuel de 1 071 338 KDA est atteint à hauteur de 03%.

La baisse constatée et l'objectif trimestriel non atteint sont justifiés par le non prise en charge des attachements en instance de facturation comme chiffre d'affaires.

) **Chiffre d'affaires avec les sociétés hors du groupe Sonelgaz :**

Le chiffre d'affaires avec les sociétés hors du groupe Sonelgaz réalisé durant le premier trimestre de l'année 2018 est de 582 745 KDA contre 234 462 KDA durant le même trimestre de l'exercice 2017, soit une forte hausse de : + 217 %.

Ce niveau élevé est en étroite relation avec les prestations de transport et manutention avec les clients (Paragraphe II.1 : chiffres d'affaires) cités ci-dessus.

) **Valeur ajoutée**

La valeur ajoutée réalisée durant le premier trimestre de l'année 2018 est de : 546 367 KDA contre : 178 222 KDA pour le même trimestre de l'année 2017, soit une augmentation importante de l'ordre de : 207 %.

Cette variation à la hausse s'explique par la forte hausse enregistrée en matière du chiffre d'affaires qui est de 163 %.

L'objectif annuel de 1 067 950 KDA est atteint à hauteur de 51%.

) **Charges du personnel**

Le niveau des charges du personnel enregistrées durant le premier trimestre de l'année 2018 est de 10 347 KDA contre 89 822 KDA durant la même période de l'exercice précédent, soit une forte baisse de : - 88 %.

Cette décroissance est due à la constitution de provisions sur charges de personnel englobant un montant de 77 287 KDA.

) **Excédent brut d'exploitation**

Le niveau de l'excédent brut d'exploitation enregistré durant le premier trimestre de l'année 2018 est de 523 996 KDA contre 88 382 KDA durant la même période de l'année précédente, soit une forte augmentation de : + 493 % ;

Cette forte hausse est la conséquence directe de la croissance du chiffre d'affaires de 163% et de la valeur ajoutée de l'ordre de 207%.

L'objectif annuel de 675 250 KDA est atteint à hauteur de 78%.

) **Stocks**

Le niveau des stocks détenu au 31/03/2018 est de 85 510 KDA contre 93 531 KDA au 31/03/2017, soit une diminution de l'ordre de 09% suite au déstockage de la pièce de rechange et autres... , .

Ce niveau de stock atteint, représente 87%

) **Disponibilités**

Le niveau des disponibilités arrêtées au 31 mars 2018 est de 680 750 KDA pour un objectif annuel de 105 902 KDA, soit un taux de réalisation de 643 %.

4. Suggestions et recommandations

-) Le TDBL ne doit pas contenir un maximum de données, au contraire le danger d'une telle attitude est le manque de clarté.
-) Les TDBL doivent être vivants et doivent pouvoir s'adapter aux modifications de l'entreprise et de son environnement ce qui impose donc une révision régulière.
-) Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme.
-) La pertinence doit l'emporter sur l'exactitude. Pour être utiles les TDBL doivent pouvoir être édités rapidement pour pouvoir analyser les éventuelles déviations et pouvoir y remédier dans les meilleurs délais.
-) Renforcer le nombre des dépositaires et grossiste qui ont l'accès au CLR, afin de diminuer la charge sur ces derniers.
-) Dégager une politique pour minimiser les ruptures.
-) Augmenter le nombre des camions de livraison, pour assurer la disponibilité des colis.
-) Améliorer les systèmes et les schémas de distribution, tel que le modèle diaposon
-) Installé des sites les plus appropriés pour minimiser la distances entre les clients et les centrales.

Conclusion général

Toutes les entreprises Algériennes cherchent toujours à assurer sa pérennité ainsi que sa rentabilité tout en s'adaptant aux exigences de la clientèle dans le premier degré et l'ensemble des collaborateurs en interne et en externe, car la performance de l'entreprise, ne doit pas être estimée seulement en terme de productivité et de bénéfice financier.

De ce fait, les techniques, les outils, les instruments et les indicateurs de mesure de performance de chaque entreprise doivent être conçus dans le cadre d'un système permanent, cohérent et réactif. Ils doivent être faciles à mettre en œuvre tout en permettant une analyse profonde des performances.

L'objectif d'une entreprise de transport doit toujours s'adapter au maximum aux besoins de son environnement socio-économique en adoptant un système évolutif pour répondre aux objectifs stratégiques et à la demande réelle, en confortant la performance logistique de l'entreprise par l'innovation et l'amélioration continue ainsi que l'intégration du réseau du transport aux chaînes logistiques performantes et dynamiques.

Notre mémoire est basée sur une analyse SWOT et une analyse de contenu des activités de l'entreprise TRANSMEX.

De façon générale, notre étude vise à formuler une évaluation de valeur sur la performance logistique de l'entreprise travers une analyse des états de la réalisation et le tableau de bord, notre recherche doit donc répondre à la problématique suivante : *«dans quelle mesure peut-on optimiser la performance logistique à travers un tableau de bord logistique ?»*.

Ainsi, pour orienter notre travail nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses, nous sommes arrivés aux résultats ci-dessous :

- ❖ le tableau de bord logistique augmente le taux service par une vision global selon les informations illustrées dans ce tableau qui donne une image fiable sur la situation de la prestation.
- ❖ le tableau de bord logistique ne peut pas réduire le temps de l'écoulement des flux logistique puisque le tableau de bord logistique de l'entreprise TRANSMEX ne fait que le suivi et le contrôle
- ❖ le tableau de bord logistique contribué positivement et relativement aux indicateurs attachés au transport par une communication crée d'après l'apparition des informations fiables selon les indicateurs qui en relation avec la transport qu'on peut l'améliorer.

- ❖ le tableau de bord logistique contribué à optimiser les indicateurs de stock par une bonne prise de décision selon l'état de stock a exploité.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et le mettre en pratique dans le cadre de la gestion des entreprises, ce travail contribuera à identifier les priorités de l'entreprise TRANSMEX pour un meilleur avenir de cette dernière.

Bibliographie

) Ouvrages de Référence

PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : *logistique « production-distribution-soutien »*, édition DUNOD, Paris, 2008.

MORANA(J), PINARDI(G) : *Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution.*

VOYER, (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, 2006.

GILLS (b) : *élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, édition AFNOR, 2010.

ROGER (a) : *100 question pour comprendre et agie indicateur et TDB*, édition AFNOR, 2004.

KAPLAN, NORTON(D.P) : *The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, janv.-févr. 1992.

SINK(D.S), TUTTLE(T.C) : *Planning and Measurements in Your Organization of the Future*, Norcross, Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1989.

GIRAUD(F), SAULPIC(O) : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino éditeur, Paris, 2ème édition, 2004,

BERRAH (L) : *L'indicateur de performance*, CEPADUES, 2002.

BOUBRAHIMI (N) : *Tableau de bord et indicateurs logistique*, Support pédagogique, Université Ibn Toufail, FSJES, Kenitra, 2010.

SAULOU, (J.Y) : *Le tableau de bord du décideur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982,

BCEOM : *l'offre de transport de marchandises*, Résumé du Rapport Final de la méthodologique sur la mesure d'indicateurs de niveau de service, Paris, 1971.

Gacem, (A) : *Tableau de bord*, support du cours, EHECAIger, 2011.

) Mémoires et Thèses

ZIAN(H) : *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, 2013

RUAT, (M) : *amélioré la performance des transporteurs sur la supply chain*, mémoire de fin d'étude, ESE, 2011.

LEMOIGNE (R) : *SupplyChain Management*, édition DUNOD, Paris, 2013, cité par, ABBAS (L), AIT HAMOUDI (M) et DJOUDI (A) : *Analyse de la performance logistique*, Mémoire de master, Université Mira(A), Bejaia, 2017.

Le petit Larousse : *dictionnaire et encyclopédie illustré*, édition 2011.

GHOUL (A), BOUCHERBA (L) : *La performance logistique dans une entreprise*, mémoire du master en logistique et distribution, MIRA(A), 2016, PP.41-42,¹ Le partenaire

MENDIL (A), KEDJAR (L) : *La logistique de distribution : Optimisation des coûts de transport*, Mémoire de master en logistique et distribution, université MIRA (A), BEJAIA, 2016

) Conférences

Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001, Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec, juin 1997,

TRANSLOG sud de France : *Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management*, revue dans le cadre du contrat agir pour l'agroalimentaire, ALIA Languedoc –Roussillon industrie agroalimentaire

Direction régional de l'environnement et de l'aménagement de logement, *étude de l'intermodalité pour les transports exceptionnels en Alsec*, ELCIMAI, Paris.

Annexe



شركة النقل والشحن الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية
Société de Transport et de Maintenance Exceptionnelles des Equipements Industriels et Electriques

شركة - جمع سونغاز Société du groupe Sonelgaz

Direction de Réalisation

Alger, le :

DECHARGE

Je soussignée **Mr OUKIL FERHAT** أنا الموقع أدناه
Fonction : **Chauffeur** الوظيفة
Direction : **Réalisation** مديرية
Certifie avoir reçu ce jour le : **06/06/2019** يؤكد أنه تلقى

Désignation	Marque/ Modèle	Identifiant(ID)	Observation
Cle de sécurité USB (identifiant du conducteur)	mixtelematics	74	Etat fonctionnel

Nb : En cas de perte ou de vol, des mesures qui s'imposent vous seront appliquées.

(في حالة الضياع أو السرقة ، سيتم تطبيق التدابير اللازمة عليكم)

Partie Donatrice

BEN ABDELLAH M. N.

Partie Réceptrice

TRANSMEX, Société par actions au Capital Social de 54 500 000 DA - RC 9800010381
Siège social : Route Nationale n° 38 - BP: 61 (Srlé Sonelgaz) - Oul de Constantine - Alger
Tel : 213 (0) 21 83 90 52 à 56 - Fax : 213 (0) 21 83 90 51 / 58
Site web : www.transmex.dz

Certifiée QHSE
Depuis Mai 2007



شركة النقل و الشحن الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية و الكهربائية
Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques

Société du groupe Sonelgaz شركة منجم - سونغاز

Direction de la réalisation
Département transport levage et manutention
N° 66 DR/DTLM/2019

le 22/05/2019

AUTORISATION DE SORTIE MATERIEL

Mr BENHARIZ Fonction Chauffeur Direction DR

Est autorisé à sortir par le véhicule de Marque IVECO matricule 003425-51116

Remorque GOLDAFER matricule 038948

le matériel indiqué ci-dessous, bien de l'entreprise TRANSMEX/SPA :

Ce matériel destiné pour l'utilisateur Mr Aïche

Opération : Gebrak d'arrimage ODT N°

DESIGNATION DU MATERIEL

Réintégré le

N°	Quantité sortant	Désignation	CODE	OBS
01	01	cabine d'arrimage		
02	02	HEB 200 (triplex)		
03	02	chaînes d'arrimage		
04	02	Tendeur d'arrimage		
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				

Responsable matériel:

Chauffeur : BENHARIZ

DIRECTEUR DE LA REALISATION
BEN ABDERRAHMANE M

TRANSMEX, Société par actions au Capital Social de 54 500 000 DA - RC 9980010061
Siège social : Route Nationale n° 38 - BP 61 (586 Sonelgaz) - Guel de Constantine - Alger
Tél : 213 (0) 21 63 90 52 à 56 - Fax : 213 (0) 21 63 90 50 51 / 58

Certifiée QHSE
Depuis Mai 2007

Révisé web : www.transmex.dz



شركة النقل و الشحن الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية و الكهربائية

Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques

شركة مجمع سونلغاز. Société du groupe Sonelgaz.

امر بالتنقل ORDRE DE MISSION

رقم : 2019/00503

THAMINY YUCEF ABDELAZIZ

السيد : تاميني يوسف عبد العزيز

TRANSMEX

الزبون :

التوظيف : مدير

الساكن : الجزائر

(1) ينتقل الى : جسر قسنطينة، البلدة، الجزائر العاصمة، البويرة، سكيكدة، تيارة، تيزي وزو، جسر قسنطينة

سبب التنقل : مهمة عمل

(2) مدة المهمة : 07/02/2019- 07/03/2019

(3) وسيلة النقل المستعملة : 058906.113.16/VEHICULE_LEGER

/

حرر بـ : الجزائر في : 2019/02/07

المدير

استمارة ح 99/07-03

- (1) انكر الأمان أو التفتت المتوجه اليها
- (2) في حالة تجاوز المدة المقررة، تمنح شهادة متممة تجيز تمديد المهمة، وتقدم عند طلب تعويض
- (3) -أخي حالة سفر عن طريق المستك الحثيية ينتر ما إذا كان العون بعتك بطاقة سفر خاصة -ب-ينتر ما إذا كان العون مرخص له استثنائيا باستعمال سيارته الخاصة

Table des matières

Dédicace.....	III
Remerciement.....	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste d'abréviation.....	VII
Résumé.....	VIII
Sommaire.....	IX
Introduction Générale.....	08
Chapitre 01 : Le transport exceptionnels dans la logistique et SCM	11
Section 1 : La logistique et la supply chain management	11
1. la logistique.....	11
1.1 Historique de la logistique.....	11
1.2. Définitions de la logistique.....	12
1.3. Les activités logistiques.....	14
1.4. Les enjeux de la logistique.....	15
2. la supply Chain.....	16
2. 1. Historique de la supply Chain.....	16
2.2 Définition de la supply chain.....	17
2.3. Les activités qui constituent les maillons de la supply chain.....	19
2.4. Outils de la chaine logistique.....	20
Section 2 : Généralité sur le transport exceptionnelle.....	21
1_Le transport	21
1.1. L'historique de transport.....	21
1.2. Définition de transport.....	22
1.3. Les type de transport traditionnel.....	22

1.4. Les différents Modes de transport et ces caractéristiques.....	23
1.5. L'offre et la demande de transport.....	24
2. Le transport exceptionnel.....	27
2.1. Définition.....	27
2.2. Les 3 catégories de transports exceptionnels.....	28
2.3. L'accompagnement et escorte de transport exceptionnel.....	28
2.4. Les Points forts et points faibles de transport exceptionnel routier	29
2.5. Les différentes autorisations de transports exceptionnels.....	29
Conclusion	30
Chapitre 02 : le tableau de bord logistique, outil de compétitivité	31
Section 1 : Généralité sur le tableau de bord	31
1. tableau de bord (TDB)	31
1.1. L'historique du tableau de bord.....	31
1.2. Définition du tableau de bord.....	32
1.3. L'analogie du tableau de bord d'un véhicule.....	34
1.4. Le contexte actuel justifie le tableau de bord.....	35
1.5. Le TDB est –il un document : commercial .financier technique ou de gestion ?.	36
1.6. Caractéristiques d'un tableau de bord.....	36
1.7. Le tableau de bord est un instrument de pilotage personnel.....	36
1.8. Formats d'un tableaux de bord	37
2. Le tableau de bord logistique.....	38
2.1. Définition de tableau de bord logistique :	38
2.2. Les déferents outils de tableau de bord logistique.....	38
2.3. Principes de base pour la constitution d'un tableau de bord Logistique.....	41
2.4. La structure du tableau de bord logistique.....	42
2.5. Les 4 qualités essentielles d'un tableau de bord efficace.....	42

2.6. Les différents types de tableau de bord.....	43
2.7. Les fonctions d'un tableau de bord logistique (TDBL).....	44
2.8. Le rôle essentiel d'un tableau de bord (TDB)	47
2.9. Les limite du tableau de bord	48
2.10. Construction d'un tableaux de bord.....	49
Section 2 : Les indicateurs et l'élaboration de tableau de bord logistique.....	51
1. Les indicateurs de tableau de bord logistique.....	51
1.1. Définition	51
1.2. Les catégories d'un indicateur logistique	52
1.3. Les indicateurs, sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise..	52
1.4. Les différents types d'indicateurs.....	53
1.5. Les facettes d'un bon indicateur.....	53
1.6. Les diverses nomenclatures des indicateurs.....	55
1.7. L'impact de l'information sur l'indicateur	56
Chapitre 03 : la performance logistique entre l'efficacité et l'efficience	60
Section 1: Généralité sur la performance logistique.....	61
1. La performance :	61
1.1. Le concept de performance.....	61
1.2. La performance et son contexte d'application et d'utilisation.....	63
1.3. La performance, en partie une question de perception.....	64
1.4. La performance comme un couple valeur-coût.....	66
2. La notion de performance logistique.....	68
2.1. Les différentes façons d'envisager la performance logistique.....	68

2.2. Les caractéristiques de la performance logistique.....	69
Section 2 : L'optimisation et la mesure de la performance logistique.....	71
1. Comment optimiser la performance.....	71
1.1. Les dimensions de la performance logistique.....	71
2. Pilotage de la supply chain : mesurer la performance.....	76
2.1. Mesure de la performance	76
2.2. Les principes de la mesure de la performance.....	77
2.3. Les objectifs de mesure de la performance	78
2.4. Les outils de la mesure de performance.....	79

Chapitre 04 : Etude de cas « L'optimisation de la Performance logistique à travers un tableau de bord logistique, l'entreprise TRANSMEX.Spa ».....83

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	84
1. Présentation de group de sonelgaz	84
1.1. Historique	84
1.2. Historique de la société transmex.spa.....	85
1.3. Aperçu sur la société	86
1.4. Fiche descriptive de l'entreprise	86
1.5. La capacité de l'entreprise.....	86
2. Organisation de l'entreprise	88
2.1. La direction générale	88
2.2. La direction de la réalisation.....	91
2.3. Objectif et les facteurs clés de succès de l'entreprise :	93
Section 02 : l'optimisation de la performance logistique à travers le tableau de bord logistique.	95
1. Etat de l'entreprise TRANSMEX.....	95
1.1. Analyses SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).....	95

2. Mesure de la performance logistique chez l'entreprise TRANSMEX	96
2.1. Le taux de service	96
2.2. Les indicateurs relatifs aux niveaux de stocks.....	98
2.3. La vitesse d'écoulement des flux.....	102
2.4. Indicateurs rattachés au transport.....	105
3. l'optimisation de la performance logistique à travers le tableau de bord logistique..	106
3.1. L'intérêt un tableau de bord logistique pour l'EPM.....	106
3.2.1. Activité Transport Exceptionnel.....	107
3.2.2. Activité Transport Conventionnel.....	108
3.2.3. Autres Activités.....	109
3.2.4 Valorisation en chiffre d'affaires.....	110
3.3. Indicateurs de gestion.....	110
4. Suggestions et recommandations.....	113
Conclusion générale.....	114
Bibliographie.....	116
Annexe.....	118
Tables des matières	122