

**ECOLE DES HAUTES ETUDES  
COMMERCIALES D'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Distribution et SCM**

**THEME**

**L'impact des opérations de transport sur la  
performance de la logistique de distribution**

**ETUDE DE CAS : Algerian Qatari Steel**

**Elaboré par :**

**M. Ayoub BENAYAD**

**Encadré par :**

**Mme. HADAD Fatma Zohra**

**Professeur à EHEC Alger**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**JUIN 2023**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES  
COMMERCIALES D'Alger**

**EHEC**

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

**Option : Distribution et SCM**

**THEME**

**L'impact des opérations de transport sur la  
performance de la logistique de distribution**

**ETUDE DE CAS : Algerian Qatari Steel**

**Elaboré par :**

**M. Ayoub BENAYAD**

**Encadré par :**

**Mme. HADAD Fatma Zohra**

**Professeur à EHEC Alger**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**JUIN 2023**

## **Dédicace**

*Je dédie ce mémoire à ma famille, à mes amis et à toutes les personnes qui ont contribué à cette réalisation. Votre soutien inconditionnel, vos encouragements et votre confiance ont été des sources d'inspiration et de motivation tout au long de ce parcours. Je vous suis profondément reconnaissant pour votre présence et votre soutien précieux. Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif et je suis honoré de partager cette réussite avec vous. Merci du fond du cœur pour votre soutien indéfectible.*

## **Remerciement**

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de mon mémoire.

Tout d'abord, je souhaite remercier chaleureusement mon encadrante, Mme. HADAD Fatma Zohra, pour son soutien, ses conseils précieux et sa disponibilité tout au long de mon travail de recherche.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers M. BOURHACHICHE Noureddine et le service logistique pour leur contribution et leur expertise qui ont grandement enrichi mon mémoire.

Je tiens à remercier du fond du cœur ma famille, mes amis et en particulier mes parents pour leur soutien inconditionnel, leur encouragement constant et leurs précieux conseils.

Leur soutien moral et leur confiance ont été d'une importance capitale dans la réalisation de ce mémoire. Je suis profondément reconnaissant envers chacun d'entre eux.

## **Résumé**

À la suite de l'évolution de la logistique de distribution au sein des entreprises et à la demande croissante des clients, la gestion des coûts de transport et des délais de livraison est devenue un enjeu majeur de compétitivité entre les acteurs du marché.

Dans ce contexte, notre étude s'est focalisée sur l'année 2023 au sein de l'entreprise Algerian Qatari Steel. L'objectif principal de ce travail consiste à analyser et à étudier les possibilités d'optimisation des opérations de transport afin de réduire les retards de livraison et les frais supplémentaires tout au long des flux logistiques au sein de l'entreprise. Cette démarche vise à améliorer la performance de la logistique de distribution.

**Mots clés :** logistique de distribution, coûts de transport, délais de livraison, flux logistique, performance.

## ملخص

في ظل تطور توزيع الخدمات اللوجستية داخل الشركات والطلب المتزايد من العملاء، أصبحت إدارة تكاليف النقل والتسليم في الوقت المحدد تحديًا رئيسيًا للتنافس في السوق.

تركزت دراستنا على شركة الجزائر القطرية للصلب خلال عام 2023، بهدف تحليل ودراسة إمكانيات تحسين عمليات النقل لتقليل التأخير في التسليم والتكاليف الإضافية عبر سلاسل الإمداد الداخلية. يهدف هذا العمل إلى تحسين أداء توزيع الخدمات اللوجستية.

**الكلمات المفتاحية:** توزيع الخدمات اللوجستية، تكاليف النقل، التسليم في الوقت، سلاسل الإمداد، أداء.

## **Abstract**

With the evolution of distribution logistics within companies and the increasing demand from customers, managing transportation costs and delivery times has become a major competitive challenge among market players.

In this context, our study focused on the year 2023 within Algerian Qatari Steel company. The main objective of this work is to analyze and study the possibilities of optimizing transportation operations to reduce delivery delays and additional costs throughout the logistics flows within the company. This approach aims to improve the performance of distribution logistics.

**Keywords:** distribution logistics, transportation costs, delivery times, logistics flows, performance.

## Liste de figure

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Chapitre 1		
1-1	Les flux physiques et informations de la logistique	09
1-2	Un modèle du Gestion de la Supply Chain	14
1-3	Modèle SCOR	17
1-4	Structure d'un système de transport	24
Chapitre 2		
2-1	Model de la performance selon GILBERT	37
2-2	Processus d'évaluation des indicateurs de performance	40
2-3	Un exemple de Tableau de Bord	41
2-4	Couverture des SIL dans une Supply Chain	47
Chapitre 3		
3-1	Organisation du direction logistique – Entreprise AQS	65
3-2	Processus clés du transport et de la logistique de distribution au sien d'AQS	74

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Chapitre 1		
1-1	Les types de transport	26
Chapitre 2		
2-1	Différence entre la performance interne et externe	38
2-2	Les systèmes d'information logistique	46
2-3	Modèles d'évaluation de la performance logistique	48
Chapitre 3		
3-1	Analyse SWOT de l'entreprise AQS	63
3-2	Fonctions et collaborations des acteurs clés de la chaîne logistique - Entreprise AQS	71
3-3	Tableau de Bord de Suivi de Performance des Opérations de Transport - Entreprise AQS	79

## Liste d'abréviations

SC	Supply chain
SCM	Supply chain management
ASCM	Association for Supply Chain Management
VAD	Vender a Distance
SAV	Service Après Vente
SCOR	Supply Chain Operations Reference
ASLOG	Association Française Pour la Logistique
UTI	Unités de Transport Intermodal
IP	Indicator Performance
KPI	Key Indicator Performance
WCL	World Class Logistics
TBP	Tableau de Bord Prospectif
SPM	Strategic Profit Model
FLR	Framework for Logistics Research
SIL	Systèmes d'Information Logistiques
SI	Système d'information
ERP	Enterprise Resource Planning
APS	Advanced Planning and Scheduling
SCE	Supply Chain Execution
EDI	Échanges de Données Informatisé
TMS	Transportation Management System
OMS	Operations and Maintenance Support logistique
WMS	Warehouse Management System
FNI	Fonds National d'Investissement

AQS	Algérien Qatari Steel
QSI	Qatar Steel International
SMI	Système de Management Intégré
QSE	Qualité Sécurité Environnement
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
DRI	Unité de Réduction Directe

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Gestion logistique et transport .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Généralité sur la logistique et la SCM .....	6
Section 2 : La logistique de distribution.....	17
Section 3 : Le transport au sein de la chaîne logistique .....	22
<b>Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution .....</b>	<b>30</b>
Section 01 : les concepts fondamentaux de la performance .....	31
Section 2 : Amélioration de la performance logistique.....	43
<b>Chapitre 03 : Pratique au sein ALGERIAN QATARI STEEL .....</b>	<b>56</b>
Section 01 : Aperçu général sur l'entreprise ALGERIAN QATARI STEEL .....	57
Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche .....	66
Section 3 : Analyse des résultats .....	70
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>85</b>

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

---

Dans un contexte économique où l'offre excède la demande, les entreprises doivent faire face à une concurrence accrue pour répondre aux attentes grandissantes des clients en termes de qualité, de prix compétitifs et de délais raisonnables. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il est essentiel que les entreprises mettent en place des stratégies efficaces et optimisent leurs opérations dans tous les domaines de leur activité. Parmi ces domaines clés se trouve la logistique de distribution, qui englobe l'ensemble des processus liés au mouvement des produits depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux. Les opérations de transport occupent une place centrale dans cette logistique, car elles sont responsables du déplacement physique des marchandises d'un point à un autre. La manière dont ces opérations de transport sont gérées peut avoir un impact significatif sur les performances globales de la logistique de distribution. Des choix judicieux en matière de modes de transport, de planification des itinéraires, de consolidation des expéditions et de suivi des flux de marchandises peuvent contribuer à réduire les coûts, à améliorer la rapidité et la fiabilité des livraisons, ainsi qu'à renforcer la satisfaction des clients.

Dans cette étude, nous examinerons l'impact des opérations de transport sur les performances de la logistique de distribution de l'entreprise ALGERIAN QUATATI STEEL, qui opère sur divers marchés internationaux. Ce choix découle de l'observation de défis rencontrés dans le domaine du transport de marchandises, tant au niveau national qu'international. Ainsi, l'objectif de cette recherche est de répondre à la question suivante :

Comment optimiser les opérations de transport pour améliorer la performance de la logistique de distribution ?

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- ✓ Quels systèmes d'information logistique peuvent être utilisés pour améliorer la planification, le suivi et la gestion des opérations de transport ?
- ✓ Comment gérer les stocks de manière à minimiser les retards et les coûts de transport ?
- ✓ Quels indicateurs clés de performance (KPI) peuvent être utilisés pour évaluer et mesurer l'efficacité des opérations de transport ?

Pour répondre à notre problématique, nous fixons les hypothèses suivantes :

- ✓ H1 : Les coûts élevés de transport ont un impact négatif sur la rentabilité globale de la logistique de distribution d'AQS.

## **Introduction générale**

---

---

- ✓ H2 : Une coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport entraîne des retards de livraison et une baisse de l'efficacité des opérations de distribution.
- ✓ H3 : L'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) permet d'évaluer et de mesurer l'efficacité des opérations de transport.

Nous avons adopté une approche positiviste dans le but de mieux comprendre notre sujet de recherche et d'atteindre notre objectif en répondant à notre problématique.

Dans ce travail, nous avons tenté de répondre à la démarche méthodologique suivante :

Tout d'abord, une recherche bibliographique ayant trait aux différents aspects théoriques de la logistique, de la Supply Chain Management (SCM), ainsi que des systèmes d'information et des indicateurs de performance utilisés dans le domaine du transport.

Par la suite, des entretiens ont été réalisés avec les responsables d'ALGERIAN QUATARI STEEL en vue de recueillir des données primaires, notamment en observant les processus de transport et en collectant des données quantitatives sur les performances logistiques.

Enfin, une analyse des données collectées à l'aide de méthodes qualitatives telles que l'analyse de contenu et l'utilisation de l'observation participante, afin de répondre aux questions de recherche et de tester nos hypothèses.

Ce travail de recherche vise à apporter des recommandations concrètes à ALGERIAN QUATATI STEEL pour améliorer leur logistique de distribution en optimisant les opérations de transport. En identifiant les systèmes d'information logistique appropriés, en mettant en place une gestion efficace des stocks et en utilisant des indicateurs clés de performance pertinente, nous visons à contribuer à l'amélioration de leur performance globale en matière de logistique de distribution.

### **L'organisation du travail**

Afin d'assurer une approche méthodologique cohérente, nous avons organisé ce travail en trois chapitres distincts. Le premier chapitre traitera des notions fondamentales telles que la logistique, le Supply Chain Management et la logistique de distribution.

Le deuxième chapitre se concentrera sur l'amélioration de la performance dans la logistique de distribution.

## **Introduction générale**

---

---

Enfin, le troisième chapitre sera dédié à l'analyse de l'impact des opérations de transport spécifiquement au sein de l'entreprise ALGERIAN QUATATI STEEL. Cette structure permettra une exploration approfondie de chaque aspect clé de la logistique de distribution et fournira des recommandations adaptées à l'entreprise étudiée.

# **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

## **Introduction**

L'importance de la fonction logistique dans la distribution des produits finis est indéniable pour assurer la satisfaction des clients et la compétitivité des entreprises. Elle englobe la gestion et la coordination des flux physiques, des informations et des finances pour garantir une livraison efficace et rapide. Une logistique de distribution bien planifiée permet de réduire les coûts, d'améliorer la satisfaction des clients et d'optimiser l'efficacité opérationnelle.

Dans ce chapitre, nous aborderons trois sections essentielles. Tout d'abord, nous explorerons l'évolution de la logistique vers la supply chain management, en mettant en évidence ses caractéristiques et ses composantes clés. Ensuite, nous nous concentrerons sur la logistique de distribution, en examinant ses principales fonctions, les défis auxquels elle fait face et les contraintes qui lui sont associées. Enfin, nous traiterons de la relation étroite entre le transport et la logistique, en mettant en évidence la gestion du transport, la relation entre le transport et l'entreposage, les différents modes de transport ainsi que l'externalisation du transport et les coûts associés.

## **Section 1 : Généralité sur la logistique et la SCM**

La logistique et la SCM (Supply Chain Management) sont des disciplines interdépendantes qui garantissent la fluidité des flux de produits, d'informations et de services au sein d'une entreprise et entre ses partenaires.

### **1.1. La logistique**

Dans cette sous-section, nous évoquerons l'origine de la logistique et son évolution au fil du temps, sa définition actuelle, ses types ainsi que ses objectifs.

#### **1.1.1. Historique**

Le mot « logistique » dérive du terme grec *logistikos*, qui signifie « relatif à l'art du raisonnement ». Platon a été le premier à utiliser le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. Aujourd'hui, la logistique est toujours largement axée sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palettes, de coûts, etc.), comme en témoignent de nombreux travaux académiques et préoccupations des entreprises.

## **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

Le terme « logistique » a ensuite été utilisé dans le contexte militaire, en référence au grade d'un officier en charge du « logis » des troupes lors des combats. Napoléon Ier a créé un encadrement de la logistique d'approvisionnement en vivres et en munitions, et le grade de « major général des logis » a été attribué à un officier chargé de loger et de camper les troupes, de les diriger sur le terrain, ainsi que de les approvisionner en transport, ravitaillement et campement.

Le terme « logistique » est devenu populaire dans le langage courant au début des années 1990, lors de la première guerre du Golfe. La presse a démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est généralement admis que l'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle a été la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis à cette occasion s'est ensuite diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, puis dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique dans les entreprises européennes est également lié à un contexte économique favorable.<sup>1</sup>

### **1.1.2. Evolution de la logistique**

Au XVIIIème siècle, en France, le terme "logistique" désignait la science du raisonnement et du calcul. Par la suite, il est devenu associé à la stratégie militaire, même si Jomini a consacré un chapitre spécifique sur la logistique dans son livre "Précis de l'art de la guerre" en 1836. Pendant la guerre italo-éthiopienne de 1935-1936, les Italiens ont repris le mot.

Les historiens militaires qui ont étudié la logistique ont identifié trois étapes principales dans son traitement dans les armées modernes. Le premier mode consistait à approvisionner les armées à partir de magasins préparés à l'avance, tandis que le deuxième mode impliquait que les armées cherchent à se ravitailler sur les territoires envahis et les pays de passage. Le troisième mode, qui a commencé en 1870, reposait sur une industrialisation des approvisionnements à partir de bases plus ou moins éloignées.<sup>2</sup>

Certains auteurs estiment qu'il est possible d'établir des parallèles entre l'évolution de la logistique militaire et celle des entreprises. Mathe (1984) a décrit six étapes dans l'évolution de la logistique militaire, depuis l'organisation logistique de la légion romaine jusqu'à la logistique de l'armée de terre américaine après 1945. Selon lui, la logistique militaire de la Première

---

<sup>1</sup> <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100728770/Feuilleterage.pdf> 15/04/2023 à 08 :20

<sup>2</sup> Roussel (M) ; *Logistique : Conception et mise en œuvre des solutions logistiques*, Vuibert édition, 2006, P56

## **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

Guerre mondiale a marqué le passage de la logistique de tranchée à la mobilisation industrielle, tandis que la Seconde Guerre mondiale a mis en place un système logistique à l'échelle intercontinentale.

### **1.1.3. Définition de la logistique**

Il existe plusieurs définitions de la logistique :

Pour le Council of Supply Chain Management Professionnal, la logistique se définit comme : « l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure -sans que la liste soit limitative- le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut, l'organisation des transports ainsi que le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage ».<sup>3</sup>

Pour l'Association for Supply Chain Management (ASCM), la définition précédente est plutôt celle du Supply Chain Management. La logistique est définie comme<sup>4</sup> :

- Dans un contexte industriel, l'art et la science d'obtenir, produire et distribuer composants et produits au bon endroit et dans les quantités requises.
- Dans un contexte militaire (qui est l'usage le plus fréquent), cela peut aussi inclure les mouvements de personnel.

La définition qu'ASLOG propose de la logistique est :

« La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la qualité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe »<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Hervé (M) et Daniel (T) : *La Logistique*, édition PUF Paris, 1987. P61

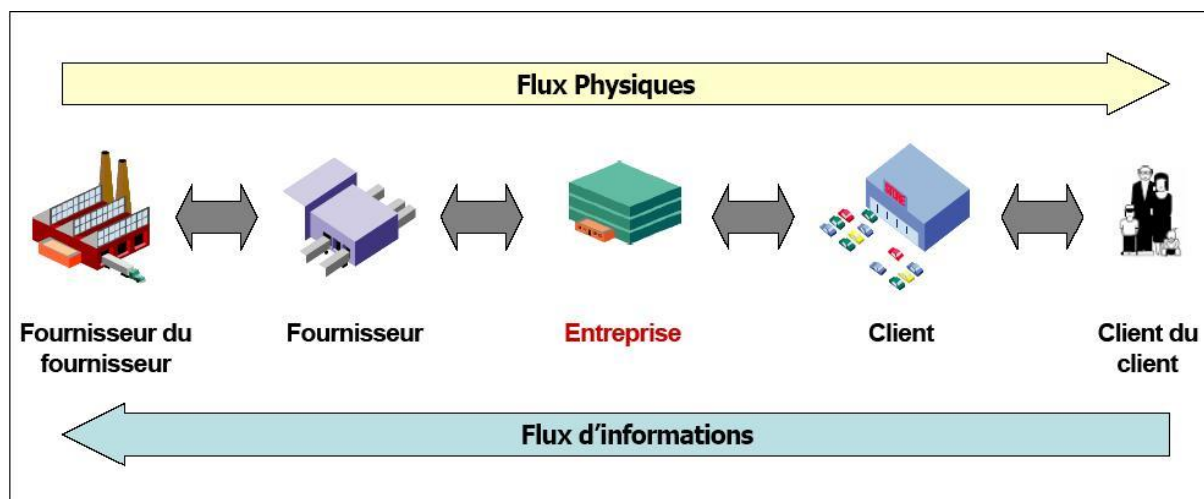
<sup>4</sup> APICS Dictionary 15th edition Chicago 2017. P56

<sup>5</sup> DONIER (P) et FENDER (M) : *la logistique globale* : enjeux, principes, exemple, Edition d'organisation, Paris, 2002, P 29

## Chapitre 1 : Gestion logistique et transport

« La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à tendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution ».<sup>6</sup>

**Figure 1-1** : Les flux physiques et informations de la logistique



Source : <https://www.faq-logistique.com/GCL> 16/04/2023 à 15 :30

**Commentaire** : La figure représentant les flux physiques et d'information de la logistique illustre la connectivité et l'échange d'informations essentiels tout au long de la chaîne logistique. Cette visualisation met en évidence l'importance de la coordination et de la communication fluide entre les différents maillons de la chaîne pour assurer un flux efficace des produits et des données. Elle souligne également la nécessité d'une gestion intégrée pour optimiser les opérations logistiques et satisfaire les besoins des clients.

### 1.1.4. Les types de la logistique

PIMOR (Y) et FENDER (M) ont identifié diverses formes de logistique qui se différencient selon leurs objectifs, leurs techniques et les étapes du processus d'entreprise impliquées.<sup>7</sup>

- **La logistique d'approvisionnement** qui consiste à acheminer les produits de base, les composants et les sous-ensembles nécessaires à la production dans les usines.
- **La logistique d'approvisionnement générale** qui permet d'apporter à des entreprises ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité, comme des fournitures de bureau, par exemple.

<sup>6</sup> PRIMOR (Y) et FENDER (M) : *Logistique : production. Distribution. Soutien*, DUNOD, 5ème édition, 2008, P 04

<sup>7</sup> Ibid. 05

- **La logistique de production** qui a pour objectif d'acheminer les matériaux et composants nécessaires à la production au pied des lignes de production, tout en planifiant la production. Cette forme de logistique est souvent associée à la gestion de production.
- **La logistique de distribution** qui permet aux distributeurs d'acheminer les produits jusqu'au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit en VAD (vente à distance), par exemple.
- **La logistique militaire** qui a pour but de transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **La logistique de soutien** qui est destinée à maintenir en opération un système complexe, comme ceux utilisés dans les secteurs de l'aéronautique, de l'énergie ou de l'industrie, en organisant toutes les activités de maintenance nécessaires.
- **L'activité de service après-vente (SAV)** qui ressemble à la logistique de soutien, mais qui est exercée dans un cadre commercial par le vendeur d'un bien. On utilise souvent l'expression "management des services" pour désigner cette activité.
- **Les revers logistiques** qui consistent à reprendre les produits que le client ne veut pas ou à traiter les déchets industriels, comme les emballages ou les produits inutilisables.

On peut distinguer deux grandes catégories de logistique : les logistiques de flux, de production et de distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories ont des caractéristiques différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et de marketing, tandis que les deuxièmes sont plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion des rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

### 1.1.5. Les objectifs de la logistique

La logistique vise à atteindre plusieurs objectifs, selon les travaux de Barczyk (D) et Evrard (R).<sup>8</sup>

Tout d'abord, elle a pour but de satisfaire la demande de flux physique, ce qui comprend la gestion efficace des matières premières, du transport, de l'emballage et du stockage. Ensuite, la logistique se concentre sur la gestion de la chaîne logistique en utilisant les moyens appropriés tels que les équipements matériels et les machines. Elle travaille également en collaboration avec les autres services de l'entreprise pour assurer la qualité des flux physiques.

---

<sup>8</sup> Barczyk (D) et Evrard (R) : *logistique & management*, édition Nathan/universel, Paris, 2002, p.06

## **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

La logistique mobilise des ressources humaines et financières afin de réaliser ses objectifs. Elle est responsable de la gestion des flux matériels, tels que les matières premières et le transport physique des produits, ainsi que des flux immatériels, comprenant les flux d'information et les flux financiers.

Dans un environnement de concurrence mondiale intense, la logistique doit faire face à plusieurs défis simultanément. Elle vise à réduire les coûts totaux, incluant les coûts d'achat, de distribution, de stocks et de fabrication, tout en améliorant les services à la clientèle en répondant rapidement à leurs demandes. De plus, elle cherche à améliorer la qualité des produits, à réduire les délais de fabrication et de livraison, et à rester réactive aux évolutions du marché.

### **1.2. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

Nous allons aborder le sujet de la supply chain management, y compris son évolution, ses processus, ses enjeux, ainsi que les méthodes et outils applicables.

#### **1.2.1. Définition de la supply chain**

Le terme « supply chain » peut être traduit en français par chaîne logistique ou chaîne d'approvisionnement.<sup>9</sup>

Le Journal Officiel a clarifié la signification du terme "supply chain" en confirmant qu'il est équivalent à "chaîne logistique" : « ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ».<sup>10</sup>

Le Cambridge Dictionary définit la supply chain ainsi : « the system of people and things that are involved in getting a product from the place where it is made to the person who buys it », ce qui pourrait être traduit en français par « un système de personnes et d'éléments impliqués dans la fourniture d'un produit depuis son lieu de production jusqu'à son acheteur ».<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Rémy (M) : *Supply Chain Management*, édition Dunod, 2017, P 364.

<sup>10</sup> JORF n°111 du 14 mai 2005 page 8379 texte n° 135

<sup>11</sup> Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2013, P 856

**1.2.2. L'évolution majeure de la logistique vers la supply chain**

La gestion de la logistique a évolué vers un concept plus large connu sous le nom de supply chain, qui représente un changement de paradigme dans la façon dont les entreprises abordent la gestion de leurs opérations et de leurs flux de marchandises.

La transition de la logistique à la supply chain reflète une évolution majeure dans la façon dont les entreprises perçoivent et gèrent leurs opérations. Alors que la logistique traditionnelle se concentrait principalement sur les activités internes de l'entreprise, telles que le stockage, le transport et la distribution, la supply chain élargit la perspective pour inclure toutes les étapes du processus, de l'approvisionnement en matières premières à la livraison du produit final.

Cette transition met l'accent sur l'intégration et la coordination de toutes les parties prenantes, des fournisseurs aux clients finaux, afin de maximiser la valeur pour le client. Elle reflète une compréhension croissante de l'importance de la collaboration, de l'intégration et de la visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

En adoptant une approche de la supply chain, les entreprises cherchent à optimiser l'ensemble du réseau, à réduire les coûts, à améliorer la qualité des produits et services, et à répondre de manière agile aux besoins changeants du marché.<sup>12</sup>

**1.2.3. Supply chain management SCM**

La chaîne d'approvisionnement déjà mature est devenue plus intégrée dans l'entreprise. C'est pourquoi le terme "Supply Chain Management" (SCM) a été inventé dans les années 90. Bien que littéralement traduit par « guider la chaîne d'approvisionnement », il existe de nombreuses définitions et méthodes dans la littérature anglo-saxonne. Trois définitions ont particulièrement retenu notre attention.

« La tâche d'intégrer les unités organisationnelles tout au long de la chaîne logistique et la coordination des flux physiques et d'informations dans le but de satisfaire la demande du client (final) en ayant pour but d'améliorer la compétitivité de la chaîne dans son ensemble ».<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.apics.org/apics-for-business/articles-archive/2017/07/06/what-is-logistics> 20/04/2023 à 14:20

<sup>13</sup> STADTLER (H) et KILGER (C): *Supply Chain Management and Advanced Planning*, édition Springer, 2005, P 512

## Chapitre 1 : Gestion logistique et transport

---

« Faire du SCM signifie que l'on cherche à intégrer l'ensemble des moyens internes et externes pour répondre à la demande des clients. L'objectif est d'optimiser de manière simultanée, et non plus séquentielle, l'ensemble des processus logistiques »<sup>14</sup>.

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les étapes liées à l'approvisionnement, à l'achat, à la transformation et à la gestion logistique des produits. Il comprend également la coordination et la collaboration avec les différents partenaires de la chaîne, tels que les fournisseurs, les prestataires logistiques et les clients. En somme, le supply chain management vise à combiner la gestion de l'offre et de la demande à la fois à l'intérieur d'une entreprise et entre les différentes entreprises de la chaîne ».<sup>15</sup>

### 1.2.4. Les processus de Supply Chain

Les processus sont des ensembles d'activités qui établissent des rôles et des relations, et qui organisent et formalisent la politique de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs. Les cinq processus principaux d'une entreprise sont l'approvisionnement, la production, la distribution, la vente et la gestion des retours.<sup>16</sup>

- **Le processus d'approvisionnement** se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Il comprend deux grandes phases : la sélection des fournisseurs de l'entreprise et la commande des composants en fonction des besoins de production.
- **Le processus de production** englobe l'ensemble des étapes de transformation des composants en produits finis. Son objectif est de produire les produits requis tout en assurant une utilisation efficace des ressources mobilisées.
- **Le processus de distribution** concerne la livraison des produits finis aux clients et englobe l'optimisation des réseaux de distribution, y compris l'organisation et le choix des moyens de transport, le nombre d'étages dans le réseau de distribution, ainsi que la localisation et la gestion des entrepôts.
- **Le processus de vente** géré par le service commercial, se concentre sur le développement des relations avec les clients, y compris la négociation des prix et des délais,

---

<sup>14</sup> Rota-Frantz (A), Bel (G) et Thierry (C) : *Gestion des flux dans les chaînes logistiques*, édition Hermès, 2001, P 186

<sup>15</sup> WILSON (R): Council of Supply Chain Management Professionals. 16th Annual State of Logistics Report, juin 2005

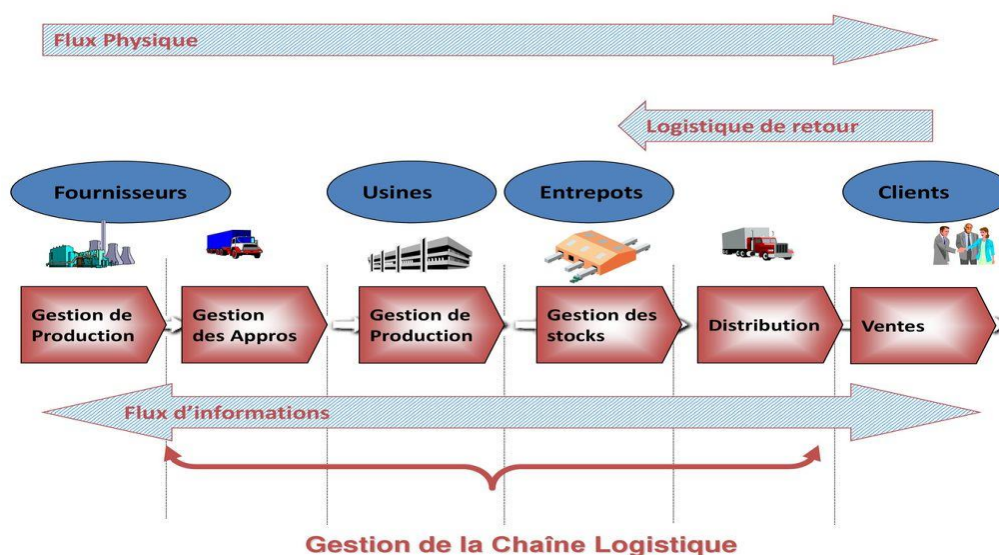
<sup>16</sup> FRANCOIS (J) : *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007, P 24

## Chapitre 1 : Gestion logistique et transport

l'enregistrement des commandes, la prévision de la demande et l'analyse du marché. Il intègre également des aspects marketing tels que la publicité et la promotion.

- **Le processus de gestion des retours** est un processus récent qui prend en compte toutes les activités nécessaires pour gérer les retours de produits par les clients ou les autres maillons de la chaîne logistique, de la première source d'approvisionnement jusqu'au client final.

**Figure 1-2 : Un modèle du Gestion de la Supply Chain**



Source : <https://slideplayer.fr/slide/11869299/66/images/16/Gestion+de+la+Cha%C3%A9ne+Logistique.jpg>

20/04/2023 à 14 :20

**Commentaire :** La figure illustre les flux physiques, les informations et la logistique de retour, mettant en évidence l'interconnexion des acteurs de la chaîne logistique et l'importance de la gestion des retours pour l'efficacité globale.

### 1.2.5. Les tâches dédiées au service SCM

Les professionnels ont des avis divergents sur les activités qui relèvent de la logistique. Cependant, certaines activités sont systématiquement citées, notamment la gestion des stocks, l'entreposage, le transport, la distribution, l'import/export et l'optimisation de la chaîne logistique.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> MARCHEL (A) : *logistique globale*, édition ellipses, 2006, P 31.

- **La gestion des stocks et de l'entreposage** est une activité qui consiste à avoir une quantité suffisante de produits finis, de matières premières, d'articles consommables, de pièces de rechange et de pièces détachées pour répondre aux demandes de la clientèle, de la production, du service entretien et du service après-vente. Malgré les améliorations dans les domaines des transports et de la logistique, les stocks restent souvent nécessaires.
- **La distribution** est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre un produit ou service à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final, depuis sa production, fabrication ou importation jusqu'à sa vente. Elle fait partie intégrante de la chaîne logistique.
- **Le transport** est la gestion de la circulation des marchandises à travers les différentes étapes de transport local, national et international, en utilisant différents modes de transport tels que le terrestre, le ferroviaire, le maritime, l'aérien ou le multimodal.
- **L'import/export** est un service qui se charge de l'application de la réglementation douanière propre à chaque pays hôte. Il existe des spécificités pour chaque secteur, mais les fonctions de base sont les mêmes pour les échanges internationaux, à savoir les activités de gestion des échanges standards. Les services d'import/export aident les acheteurs à choisir les partenaires commerciaux, les transporteurs, les transitaires et les incoterms les plus adaptés à chaque commande.
- **L'optimisation de la chaîne logistique** est essentielle pour les entreprises. Toutes les opérations logistiques se succèdent et se complètent le long de la chaîne, de la gestion des stocks à la distribution en passant par le transport et l'import/export. Le service de gestion de la chaîne d'approvisionnement, également appelé supply chain management, a pour rôle d'organiser les flux tout au long de la chaîne, en optimisant chaque étape et en favorisant les interactions entre les différentes opérations logistiques.

### 1.2.6. Enjeux de la Supply chain

Les défis de la supply chain incluent les aspects suivants<sup>18</sup>:

- **Gestion des coûts** : Les producteurs doivent améliorer leur productivité pour faire face à la pression permanente sur les prix, en revoyant tous les coûts directs (main-d'œuvre, machines, etc.) et indirects (frais généraux siège, etc.), selon une approche de production "au plus juste".
- **Qualité des produits** : La qualité est devenue un pré-requis pour rester compétitif. Les progrès réalisés sont reflétés par l'unité de mesure utilisée, qui est maintenant le pour cent.

---

<sup>18</sup> Gérard (B) et autre : *management industriel et logistique*, 3ème édition Economica, Paris, 2001, P 497.

- **Délai** : Le délai est le temps entre la demande du client et la réception du produit commandé. Pour l'utilisateur, c'est souvent le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur et des tâches internes.
- **Flexibilité** : La flexibilité se présente sous deux aspects : le volume (capacité à s'adapter aux variations de la demande en quantité) et le mix-produits (délai nécessaire pour modifier son plan de production et passer à un autre article ou programme de production).
- **Niveau de service** : Le niveau de service mesure la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Son application peut poser quelques difficultés, notamment dans le choix des variables de mesure.
- **Rétro logistique** : Le management de la Supply Chain doit également prendre en compte les questions relatives aux retours de produits, au recyclage, à la réutilisation des matériaux, à la réparation et à la mise à neuf et du ré usinage.

### 1.2.7. Méthodes et outils applicables au SCM

Une Supply Chain peut être envisagée comme une infrastructure interconnectant les sources, les transformateurs, les fabricants, les distributeurs et les consommateurs finaux. La gestion de la Supply Chain vise à optimiser son fonctionnement en se concentrant sur trois flux principaux : le flux physique des marchandises de la source aux consommateurs finals, les flux financiers visant à répondre aux besoins du marché à moindre coût, et le flux d'information pour répondre efficacement et efficacement aux exigences des clients.

Dans le domaine de la gestion de la Supply Chain, trois domaines d'action sont souvent abordés. Au niveau organisationnel, il est crucial d'établir une structure qui adopte une approche de gestion transversale de la Supply Chain, permettant de dépasser les barrières fonctionnelles qui peuvent entraver la collaboration. Les processus jouent également un rôle clé, nécessitant la mise en place de processus transversaux pour gérer les flux tout au long de la Supply Chain.<sup>19</sup>

Plusieurs méthodes et modèles ont été développés pour soutenir la gestion de la chaîne logistique. Parmi eux, le modèle SCOR<sup>20</sup> (Supply Chain Operations Reference) est largement utilisé. Il se compose de cinq processus primaires de gestion : Planification, Approvisionnement, Fabrication, Livraison et Retour. Chaque processus est décomposé en sous-processus pour décrire plus en détail les opérations. D'autres référentiels, tels que le

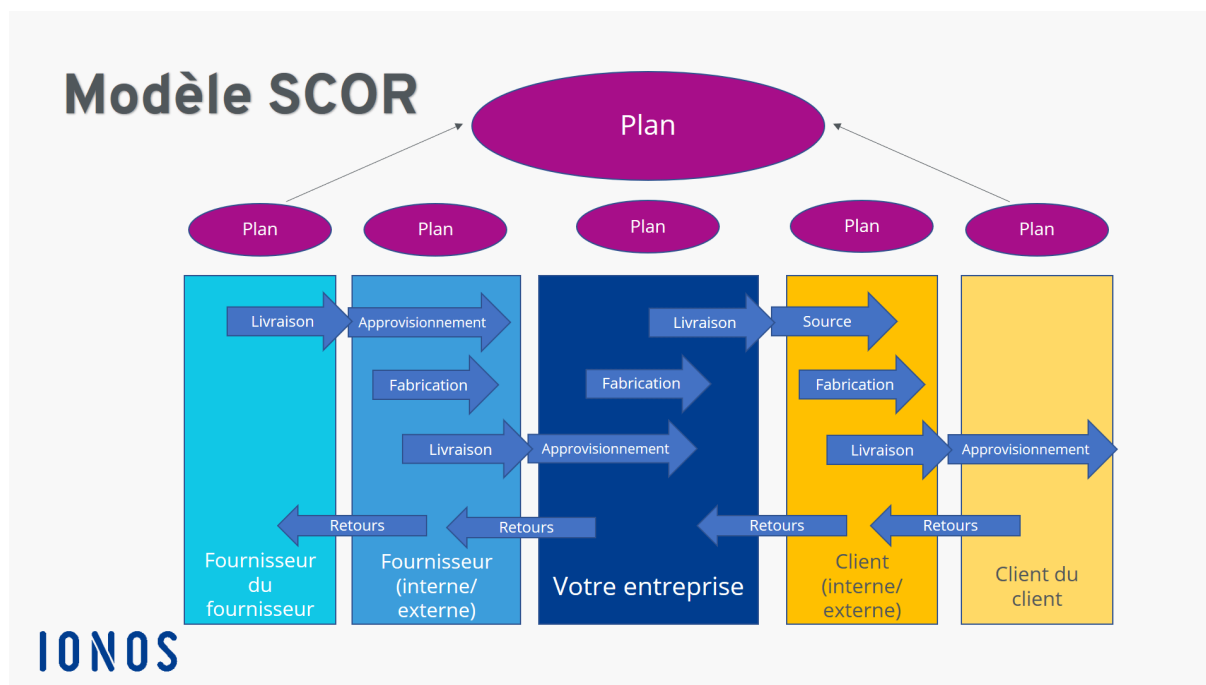
---

<sup>20</sup> SCOR : Supply Chain Operations Reference Modele créé par le Supply-Chain Council a en 1996-1997

## Chapitre 1 : Gestion logistique et transport

modèle ASLOG (Association Française pour la Logistique) développé par des chercheurs et des professionnels français, offrent également un cadre précieux pour la gestion de la chaîne logistique.

**Figure 1-3 : Modèle SCOR**



Source : Supply-Chain Council (1996)

**Commentaire :** La figure présentée offre une représentation schématisée du modèle SCOR, mettant en évidence les différentes étapes chronologiques qui contribuent à sa mise en œuvre. Cependant, il est important de noter qu'il existe également d'autres méthodes qui peuvent être adaptées en fonction des besoins spécifiques. Par exemple, pour optimiser la gestion des stocks, des méthodes telles que l'analyse ABC, l'analyse historique ou l'analyse basée sur l'étude du marché peuvent être utilisées. De plus, il existe des outils spécifiques pour la gestion du transport et de l'entreposage.

## Section 2 : La logistique de distribution

La distribution physique, également connue sous les termes de logistique de distribution ou logistique aval, constitue la partie la plus complexe de la chaîne logistique dans la mesure où la vente d'un produit est impossible sans distribution, contrairement au marketing ou à la promotion. En tant qu'interface entre la production et les consommateurs, la distribution joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise.

## **2.1. Définition**

Peut-on définir strictement la logistique de distribution comme un ensemble d'activités interconnectées visant à assurer le transfert physique des produits finis du fabricant vers les clients, avec pour objectif de garantir la disponibilité des produits au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante et à moindre coût. Ces activités englobent le transport des produits depuis les sites de production jusqu'aux points de stockage, de vente ou de consommation, ainsi que l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection et les contrôles de conformité. La logistique gère également toutes les opérations de planification, les prévisions de la demande, le traitement administratif des commandes et la gestion des stocks, ainsi que les flux d'information qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques.<sup>21</sup>

## **2.2. Activités de la logistique de distribution**

Il existe quatre principales activités dans le domaine de la logistique de distribution<sup>22</sup> :

### **2.2.1. Le stockage**

La gestion des stocks est un élément clé pour satisfaire la demande des clients. Le responsable marketing s'engage à assurer une exécution et une livraison immédiates des commandes, mais il n'est pas économiquement viable de maintenir un niveau de stock qui éliminerait complètement les ruptures. En effet, les coûts de stockage augmentent de manière exponentielle à mesure que le risque de rupture diminue. Il est donc nécessaire de déterminer un niveau de stock optimal qui permet d'optimiser le bénéfice global.

Pour cela, une politique de stockage doit être mise en place pour déterminer quand et combien commandé en fonction du niveau de stock actuel. Cette politique utilise un seuil de commande qui inclut généralement un stock de sécurité, permettant de trouver le juste équilibre entre le surstockage et la rupture de stock.

### **2.2.2. L'entreposage**

Il s'agit de stocker de grandes quantités de marchandises dans un entrepôt à l'aide de palettes, parfois mobiles, déplacées avec un chariot élévateur. De nos jours, l'entreposage est couramment effectué en dehors des zones urbaines, dans de grands entrepôts où divers produits sont centralisés avant d'être envoyés dans les magasins. Ce type de stockage est également

---

<sup>21</sup> Gérard (B) et autres, Op, cit, P 287

<sup>22</sup> Kotler (P) et autres : *marketing management*, 12ème édition, 2006, P 599.

## **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

connu sous le nom de "centrale d'achat". Étant donné que les coûts d'entreposage augmentent chaque jour, les marchandises sont généralement stockées sur des palettes pendant moins d'une semaine avant d'être expédiées.

### **2.2.3. Préparations de commande**

La préparation de commande consiste à rassembler les articles nécessaires pour satisfaire les demandes des clients. Cette tâche implique des activités administratives et physiques et est réalisée dans la plupart des entrepôts au fur et à mesure de l'arrivée des commandes. Selon la taille de l'entrepôt et le nombre de lignes de commande, différentes méthodes peuvent être utilisées, telles que "une commande - un préparateur" ou "une commande - plusieurs préparateurs". Le choix de la méthode dépend également du volume de produits prélevés par commande. Les préparateurs utilisent des chariots à étagères ou des supports à compartiments pour organiser les articles par client sur les étagères.

### **2.2.4. Le transport**

Le choix du mode de transport a un impact sur plusieurs facteurs qui affectent la satisfaction des clients tels que le prix de vente, les délais de livraison et l'état de la marchandise livrée. En effet, cinq modes de transport sont disponibles : le transport ferroviaire, fluvial, routier, par pipeline et aérien.

Pour choisir le mode de transport le plus approprié, l'entreprise doit tenir compte de plusieurs exigences telles que la rapidité, la fréquence, la fiabilité, la disponibilité et le coût. L'utilisation de conteneurs a permis une utilisation plus facile de plusieurs modes de transport successifs.

Les décisions relatives au transport sont complexes car elles ont un impact sur l'entreposage et le stockage. Il est donc important que l'entreprise examine régulièrement ses options en matière de logistique.

## **2.3. Les enjeux de la logistique de distribution**

Les enjeux de la logistique de distribution sont nombreux et jouent un rôle essentiel dans la performance globale d'une entreprise. Voici quelques-uns de ces enjeux<sup>23</sup> :

---

<sup>23</sup> <https://www.logipolesm.org.ma/2021/08/18/logistique-de-distribution-enjeux-et-contraintes/> 17/04/2023 à 02 :50

**2.3.1. Multiplicité des intervenants**

La coordination des informations et des marchandises doit être bien organisée, avec une gestion efficace des flux documentaires et une planification précise des opérations physiques à travers le réseau de distribution.

**2.3.2. Multi modalité des opérations de transport**

L'utilisation potentielle de différents modes de transport successifs pour acheminer les colis exige le choix approprié d'emballages et d'unités de transport intermodal (UTI), ainsi que la disponibilité de moyens de manutention adéquats à chaque point de transbordement, en fonction de la nature et de la taille des colis.

**2.3.3. Respect des cahiers des charges clients**

Les produits doivent être livrés dans les quantités et qualités demandées, dans les délais impartis. Il est donc essentiel de suivre de bonnes pratiques (réduire les ruptures de charge, anticiper certaines formalités administratives, accélérer les temps de transbordement, etc.) pour respecter les spécifications des clients.

**2.3.4. Maîtrise des coûts logistiques**

Il est important de réduire les distances parcourues (en planifiant les routes, en organisant les tournées, en minimisant les trajets à vide des camions), de choisir les bons prestataires, de combiner les moyens de transport de manière optimale, d'optimiser le taux de remplissage des véhicules et de recourir à des stratégies logistiques collaboratives (comme le groupage de commandes, le cross-docking, etc.), afin de maîtriser les coûts logistiques.

**2.3.5. Maîtrise des risques liés à l'acheminement**

Il convient de limiter les ruptures de charge pendant le transport, de protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport, notamment pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et des coûts d'assurance réduits.

**2.3.6. Logistique des retours**

La logistique inverse comprend toutes les activités nécessaires pour gérer le flux inverse de marchandises, de la consommation à l'entrepôt de l'unité commerciale ou du fabricant.

## **2.4. Les contraintes liées à la logistique de distribution**

Il y a plusieurs contraintes qui peuvent affecter la logistique de distribution, notamment<sup>24</sup> :

### **2.4.1. Contraintes liées aux marchandises**

En fonction de la nature des produits, tels que les denrées alimentaires, les marchandises périssables ou dangereuses, il est nécessaire de prendre des mesures pour éviter toute détérioration due aux caractéristiques intrinsèques de ces produits (respect des règles réglementaires, conditions de transport, etc.).

### **2.4.2. Contraintes réglementaires**

Il y a des obligations documentaires qui sont liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation), ainsi que des obligations documentaires liées au mode d'expédition (documents requis en fonction du mode de transport). En outre, il y a des réglementations applicables en cas de litiges.

### **2.4.3. Contraintes géographiques**

Le climat, l'environnement socioculturel et même les conditions météorologiques peuvent nécessiter la réévaluation des choix logistiques.

### **2.4.4. Contraintes techniques**

Le manque d'infrastructures ou de moyens de manutention appropriés aux points de transbordement et au lieu de déchargement peut modifier les choix d'itinéraires et de moyens logistiques.

## **2.5. Principaux facteurs influençant la logistique de distribution**

La logistique de distribution est influencée par différents facteurs tels que<sup>25</sup> :

- La mondialisation des marchés et la tendance à la centralisation des opérations. Ces éléments ont un impact majeur sur la gestion de la logistique de distribution, en raison des exigences spécifiques liées à l'expansion sur des marchés mondiaux et à la consolidation des opérations.

---

<sup>24</sup> <https://www.logipolesm.org.ma/2021/08/18/logistique-de-distribution-enjeux-et-contraintes/> 17/04/2023 à 05:50h

<sup>25</sup> Hervé (M) et Xavier (D) : *Le Management de la Chaîne Logistique : Stratégie et pilotage*, édition Presses des Mines, 2014, P 69.

## **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

- Le nombre croissant d'acquisitions et de fusions. Les activités de fusion et d'acquisition dans les entreprises peuvent entraîner des répercussions sur la logistique de distribution en raison de l'intégration de nouvelles entités, de la restructuration des chaînes d'approvisionnement et de la nécessité de coordonner les opérations.
- L'exigence d'un niveau de service élevé et la compétitivité croissante des coûts. Les attentes des clients en matière de service sont de plus en plus élevées, ce qui nécessite une logistique de distribution efficace et réactive. Parallèlement, la pression concurrentielle pousse les entreprises à optimiser les coûts logistiques tout en maintenant un niveau élevé de service.
- L'évolution des attentes des clients et la prise de conscience des entreprises du coût élevé de la satisfaction clientèle. Les préférences et les attentes des clients évoluent rapidement, ce qui demande à la logistique de distribution de s'adapter en termes de rapidité, de flexibilité et de personnalisation. Les entreprises comprennent de plus en plus que la satisfaction client a un impact direct sur leur rentabilité et cherchent donc à optimiser leurs opérations logistiques en conséquence.
- Une forte pression pour recourir aux services d'importateurs logistiques et l'offre plus complète de ces derniers. Les importateurs logistiques offrent des services spécialisés dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut répondre aux besoins spécifiques des entreprises en matière de distribution. Cette offre complète incite de nombreuses entreprises à externaliser certaines fonctions logistiques à des importateurs.

### **Section 3 : Le transport au sien de la chaîne logistique**

Lorsque l'on aborde la logistique, le transport est un aspect incontournable qui nécessite une attention particulière, car il représente le flux physique essentiel. Dans cette section, nous aborderons de manière générale le concept du transport, ses différents modes et sa relation avec la logistique.

#### **3.1. Relation entre la logistique et le transport**

De nos jours, la logistique occupe une place importante dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Ses liens avec le transport sont étroits, complexes voire ambigus. Selon certaines définitions, la logistique englobe un ensemble d'opérations liées au traitement matériel des produits, en marge de leur fabrication. Le transport n'est pas considéré comme une variable

## Chapitre 1 : Gestion logistique et transport

---

exogène aux stratégies et décisions logistiques des entreprises. Il s'inscrit plutôt dans un processus logistique qui implique souvent plusieurs acteurs et activités.<sup>26</sup>

Le processus logistique peut être défini comme une série d'activités interconnectées, basées sur des flux d'informations ou de matières, et qui aboutissent à un résultat final clairement défini.<sup>27</sup>

Le transport occupe une place centrale dans les opérations logistiques, ce qui explique la proximité technique et organisationnelle privilégiée entre le transport et la logistique, contrairement à des aspects tels que la manutention ou l'entreposage.

Il existe une interdépendance entre le processus de transport et la chaîne logistique. La relation entre le transport et la logistique est paradoxale, car le transport est à la fois :

- Un élément essentiel à chaque niveau de la chaîne logistique, en tant que processus courant permettant de mettre à disposition le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût.
- Un système à part entière, pleinement intégré à la chaîne logistique. Cette conception découle de l'intégration des activités en amont et en aval de l'entreprise de production.

L'activité de transport va au-delà de simples déplacements physiques de biens, nécessitant une optimisation en termes de coûts, de temps et d'autres aspects non monétaires tels que la sécurité et le confort. Les situations de transport sont également étroitement liées aux acteurs qui participent directement ou indirectement à cette transaction, ainsi qu'aux transformations structurelles de l'économie.

Le transport est un outil stratégique pour coordonner les processus de production entre les acteurs d'une chaîne, plutôt qu'une activité à optimiser uniquement au sein d'une entreprise.

Ainsi, le système de transport est un ensemble d'éléments interconnectés qui échangent des informations en continu.<sup>28</sup>

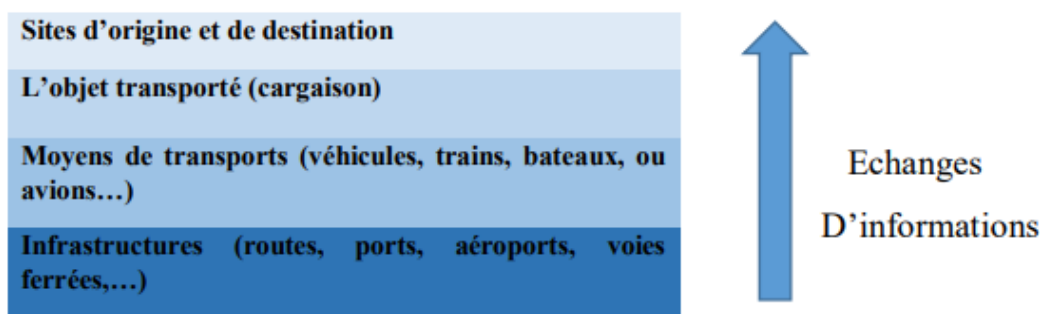
---

<sup>26</sup> SAVY (M) : *Transport de marchandises*, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2007, P 232.

<sup>27</sup> GAMMAN (C) et LIVOLSI (L) : *management et avenir*, in revue management prospective, N°24, Avril, 2009, P 152.

<sup>28</sup> SAVY (M): Op.cit, P 239.

Figure 1-4 : structure d'un système de transport



Source : BAGLIN (G) et autres : *management industriel et logistique*, éditions Economica, Paris, 2007, p.424

**Commentaire** : Cette illustration met en évidence la structure d'un système de transport et les échanges d'informations qui se produisent entre chaque unité, de l'infrastructure à la destination finale, en tenant compte du mode de transport et de l'objet transporté.

### 3.2. La gestion du transport

La gestion du transport implique le déplacement de marchandises d'un point de départ à un point d'arrivée<sup>29</sup> :

#### 3.2.1. Sous l'angle technique

Il est important de décrire ces sites, la distance qui les sépare et comment cela peut influencer le choix du mode de transport. Par exemple, l'absence de raccordement ferroviaire peut rendre difficile l'utilisation du transport ferroviaire dans de nombreuses zones industrielles ou logistiques.

#### 3.2.2. Sous l'angle économique

Il est essentiel de savoir si le site d'expédition est un lieu de production ou de stockage, et si le site de réception est un lieu de transformation, de redistribution ou de consommation des produits reçus. Il est donc nécessaire de comprendre la logique économique dans laquelle s'inscrit l'opération de transport.

### 3.3. Relation transport/entrepôt

La relation entre le transport et l'entrepôt est étroitement liée, même si ces deux activités sont souvent confiées à des responsables différents. L'organisation du transport joue un rôle crucial

<sup>29</sup> ibid, P 103.

## **Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

---

dans la conception de l'entrepôt. Pour cela, le concepteur doit avoir une idée précise de cette organisation, ce qui inclut<sup>30</sup> :

- Le nombre de transporteurs sélectionnés ;
- La présence éventuelle d'un régulateur ;
- La nécessité ou non d'une consolidation des commandes avant leur remise ;
- La philosophie générale adoptée : affrètement, lots, demi-lots, messagerie ;
- Le plan de transport qui détermine les horaires de remise en fonction des régions des destinataires.

Tous ces éléments permettent de définir les besoins en flux instantanés et influencent fortement le dimensionnement des équipes, des équipements et leur planification.

### **3.4. Les différents modes de transport**

Divers modes de transport sont disponibles, chacun présentant des avantages et des inconvénients spécifiques :

---

<sup>30</sup> SAVY(M): Op.cit., P 51.

Tableau 1-1 : Les types de transport

Mode de transport	Caractéristiques techniques et commerciales	Avantages	Inconvénients
<b>Transport par mer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Large variété de navires adaptés à différents besoins et marchandises.</li> <li>- L'utilisation généralisée des conteneurs permet des économies significatives en termes de manutention et d'assurance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fret avantageux pour certaines destinations.</li> <li>- Possibilité de stockage dans les ports.</li> <li>- Couverture mondiale pour les services de transport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais prolongés.</li> <li>- Risques de dommages liés aux ruptures de charges et à la manutention.</li> <li>- Coûts d'assurance plus élevés et nécessité d'un emballage coûteux.</li> </ul>
<b>Transport aérien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polyvalence des appareils de transport pour différents types de cargaisons.</li> <li>- Utilisation d'unités de chargement telles que palettes et conteneurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison rapide et sécurisée de la marchandise.</li> <li>- Coûts réduits pour l'emballage.</li> <li>- Faibles frais financiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifs élevés.</li> <li>- Capacité restreinte.</li> <li>- Interdit pour certains produits dangereux.</li> <li>- Risque de rupture de charge.</li> </ul>
<b>Transport routier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation répandue des conteneurs et possibilité d'intégrer le transport ferroviaire et routier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport porte à porte, sans rupture de charge.</li> <li>- Délais de livraison rapides.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de sécurité et délais dépendent des pays traversés et des conditions climatiques.</li> </ul>
<b>Transport par fer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de wagons isolés ou de trains pour le transport de charges lourdes.</li> <li>- Disponibilité d'une vaste gamme de matériel et utilisation de caisses mobiles pour faciliter l'intermodalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiabilité et ponctualité des livraisons.</li> <li>- Convient pour les longues distances et les tonnages élevés.</li> <li>- Permet le transport combiné.</li> <li>- Idéal pour les expéditions massives, nécessitant un train entier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins compétitif pour les courtes distances.</li> <li>- Nécessite une rupture de charge.</li> <li>- Exige un acheminement préalable et final.</li> </ul>
<b>Transport fluvial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation des voies navigables naturelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'emport remarquable, pouvant aller de 300 à 2500 tonnes selon les convois.</li> <li>- Coûts réduits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marchandise immobilisée pendant le transport.</li> <li>- Coûts liés à l'avant et à l'après-acheminement.</li> <li>- Rupture de charge.</li> </ul>

Source : LEGRAND (G) et MARTINI (H) : *gestion des opérations import-export*, édition DUNOD, Paris, 2008, p149.

**Commentaire :** Le tableau fournit des informations détaillées sur les aspects techniques et commerciaux des divers modes de transport, en mettant en évidence les avantages et les inconvénients de chacun.

### **3.5. L'externalisation du transport**

Dans un premier temps, nous allons établir une définition de l'externalisation. Ensuite, nous aborderons spécifiquement l'externalisation du transport.

#### **3.5.1. Définition de l'externalisation**

L'externalisation est un contrat de service qui consiste à confier intégralement une fonction ou un service de l'entreprise à un prestataire spécialisé, pour une durée pluriannuelle. Dans ce cadre, le prestataire prend en charge la gestion complète de l'activité et s'engage à fournir des résultats performants. Ce contrat de service repose sur une approche stratégique et implique un engagement contractuel clair et équilibré, ainsi qu'un partenariat où les deux entités collaborent dans un esprit de bénéfice mutuel. De plus, cela suppose une culture partagée entre les différentes parties prenantes.<sup>31</sup>

#### **3.5.2. Externalisation du transport**

L'externalisation du transport fait référence à la décision d'une entreprise de confier la gestion de ses activités de transport à des prestataires externes spécialisés. Plutôt que d'effectuer le transport en compte propre, l'entreprise fait appel à des entreprises de transport ou à des prestataires logistiques pour assurer le mouvement de ses marchandises ou de ses biens.<sup>32</sup>

#### **3.5.3. Les formes de l'externalisation du transport**

L'externalisation du transport peut revêtir différentes formes<sup>33</sup> :

- **La sous-traitance classique :** Elle implique la conclusion d'une convention avec un transporteur externe pour confier tout ou partie des opérations de transport.
- **La sous-traitance avec un commissionnaire de transport :** Dans ce cas, une convention est établie avec un commissionnaire de transport qui agit en tant

---

<sup>31</sup> BAGLIN (G) et autre : *management industriel et logistique, concevoir et piloter la supply Chain*, Economica, 6e Edition, 2013 p 476

<sup>32</sup> Lambert (P) : *Gestion des transports et de la logistique*, édition Gualino, 2015, P 345

<sup>33</sup> CHIKIROU (A) et MEBARKI (H) : *Essai d'analyse du transport aval, mémoire de licence en science commerciales*, EHEC, 2010, p 36.

## Chapitre 1 : Gestion logistique et transport

---

qu'intermédiaire entre l'entreprise et les transporteurs. Le commissionnaire organise et coordonne les opérations de transport pour le compte de l'entreprise.

- **La filialisation avec participation d'une société spécialisée :** Cette approche implique la création d'une filiale spécialisée dans le transport, où l'entreprise peut déléguer la gestion des opérations de transport. La société spécialisée est généralement détenue partiellement par l'entreprise.
- **La sous-traitance dans le cadre d'une convention logistique plus générale :** Il s'agit d'une externalisation plus globale où l'entreprise conclut une convention logistique englobant différents aspects tels que le transport, l'entreposage, le pilotage des flux, etc.

### 3.6. Les coûts de transport

L'exploitation d'une flotte propre entraîne divers coûts pour une entreprise, qui doivent être pris en compte. Ces charges peuvent être regroupées en différentes catégories<sup>34</sup> :

- **Coûts fixes :** Il s'agit des charges supportées par l'entreprise indépendamment de l'activité des véhicules. Ils comprennent les amortissements, les frais de financement, les taxes et les assurances.
- **Coûts variables :** Ce sont les dépenses engagées par l'entreprise uniquement lorsque les véhicules sont utilisés. Ces coûts varient en fonction de l'utilisation des véhicules, tels que les coûts de carburant, les frais de péage et d'entretien.
- **Frais de personnel de conduite :** Il s'agit des charges principalement fixes, mais elles sont calculées séparément pour permettre une comparaison avec la location de véhicules avec ou sans chauffeur. Ces frais englobent les salaires, les primes, les frais de route, etc.
- **Frais généraux :** Ce sont les frais administratifs liés au service de transport. Ils s'ajoutent aux coûts mentionnés précédemment pour déterminer le coût complet d'exploitation des véhicules.

## CONCLUSION

Ce chapitre a permis de développer une compréhension approfondie de la logistique, de la logistique de distribution et du transport au sein de la chaîne d'approvisionnement. Nous avons pu constater l'importance cruciale de ces activités pour les entreprises, tant en termes de création de valeur ajoutée que d'optimisation des bénéfices et de durabilité à long terme. La gestion

---

<sup>34</sup> BAGLIN (G) et autres : Op.cit., P 477.

**Chapitre 1 : Gestion logistique et transport**

---

---

efficace de la supply chain, de la logistique de distribution et du transport revêt une importance capitale pour relever les défis actuels et garantir le succès d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. Ainsi, il est impératif de continuer à développer ces domaines et d'investir dans leur optimisation afin de maximiser les performances et la rentabilité globale de l'entreprise.

**Chapitre 02 : L'amélioration de la  
performance dans la logistique de  
distribution**

## **Introduction**

La performance dans la logistique de distribution est un enjeu crucial pour les entreprises souhaitant se démarquer sur un marché concurrentiel. Dans ce chapitre, nous explorerons les différents aspects liés à la performance et comment l'améliorer, en mettant l'accent sur deux sections essentielles.

Dans la première section, nous explorerons les concepts fondamentaux de la performance, en analysant sa définition, ses caractéristiques et les notions connexes. Nous définirons également les indicateurs de performance et les types de tableaux de bord utilisés pour mesurer et suivre les performances.

Dans la deuxième section, nous explorerons les outils d'amélioration utilisés pour optimiser la logistique de distribution. Nous aborderons le benchmarking, qui permet de comparer les performances de l'entreprise avec celles de ses concurrents, ainsi que les systèmes informatiques logistiques. De plus, nous examinerons l'évaluation de la performance logistique à l'aide des modèles et d'indicateurs pertinents.

Ces sections fournissent une base solide pour comprendre l'importance de la performance et les méthodes pour l'améliorer dans la logistique de distribution en constante évolution.

## **Section 01 : les concepts fondamentaux de la performance**

L'objectif de toute entreprise est de réaliser des performances optimales, tant au niveau opérationnel que financier, afin de garantir sa compétitivité et sa pérennité sur le marché. La performance constitue ainsi un indicateur essentiel pour évaluer l'efficacité et l'efficience d'une entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

### **1.1. Définitions de la performance**

La performance est un concept complexe et en constante évolution, ce qui rend sa définition difficile. Il existe plusieurs définitions intéressantes pour ce concept en raison de sa nature changeante au fil du temps :

Selon **PERSON** :

« La performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche »<sup>35</sup>

Pour **WEISS** :

« La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »<sup>36</sup>.

**BESCOS** et **MENDOZA** décrivent le concept de performance en se concentrant sur les dimensions suivantes <sup>37</sup>:

- La performance dans une entreprise englobe tout ce qui contribue à améliorer le rapport entre la valeur et le coût. En revanche, les actions visant uniquement à réduire les coûts ou à augmenter la valeur, de manière isolée, ne sont pas nécessairement considérées comme de la performance.
- La performance dans une entreprise correspond à tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Selon ses trois définitions, la performance en entreprise se résume à l'amélioration du rapport valeur-coût, la réalisation des objectifs stratégiques et le résultat global mesurant l'efficacité de la gestion, en prenant en compte l'organisation, la production et l'individu, sans compromettre la sécurité.

## **1.2. Les différents concepts de performance**

La performance est un concept complexe et évolutif qui a connu une transformation significative au fil du temps. <sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> PERSON (H) : *guide pratique de la performance*, Edition Maxima, 2008, P 29.

<sup>36</sup> WEISS (D) : *la fonction Rh*, Edition d'organisation, paris, 1988, P 275

<sup>37</sup> BESCOS (P) et MENDOZA (C) : *Le management de la performance*, éditions comptables Malesherbes, Paris, 1994, P 219

<sup>38</sup> BARABEL (M) et MEIER, (O) : *Manageor*, édition DUNOD, Paris, 2006, P 346.

**1.2.1. Un concept évolutif dans le temps**

La performance est un concept en constante évolution qui revêt de nombreuses significations. Pour un gestionnaire, elle se réfère à l'accomplissement effectif d'une tâche ou à la réalisation d'un objectif. Elle est également une évaluation subjective de la qualité des résultats obtenus. Une vision simpliste de la performance la considère comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Elle comporte alors deux composantes principales :

- Une évaluation des résultats obtenus en rapport avec les ressources utilisées, souvent exprimée en termes de rentabilité financière.
- Une relativisation de cette mesure en fonction du contexte et/ou du niveau de risque engagé, pouvant impliquer une comparaison avec un référentiel.

**1.2.2. Concept financier ou unidimensionnel**

Le concept financier ou unidimensionnel repose sur les principes juridiques des affaires dans différents pays, qui postulent généralement que l'objectif des entreprises est de maximiser les intérêts des actionnaires, considérés comme des créanciers résiduels. Selon cette vision, les actionnaires doivent être rémunérés à la fois pour leur investissement en capital et pour la prise de risque supplémentaire qu'ils supportent en cas de faillite.

Cette approche a atteint son apogée avec la notion de valeur développée à partir des années 80 et généralisée dans les années 86. Bien que l'intitulé "création de valeur" soit d'une portée générale, dans les faits, il signifie "création de valeur pour l'actionnaire". On parle alors de création de valeur actionnariale.

Ainsi, une entreprise performante est considérée comme une entreprise qui crée de la valeur pour ses actionnaires. Le modèle de la création de valeur repose donc sur une définition spécifique de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel de comparaison particulier.

**1.2.3. Concept de La performance élargie ou multidimensionnelle**

Le concept de performance élargie ou multidimensionnelle offre deux approches principales :

- L'analyse de l'entreprise en termes de processus clés de création de valeur : Cette approche met l'accent sur les processus internes de l'entreprise qui sont essentiels pour générer de la valeur. La performance de ces processus clés aura un impact direct sur les

performances intermédiaires et finales qui seront valorisées par les parties prenantes de l'entreprise.

- La recherche d'un indicateur de performance complexe et multidimensionnel : Cette approche consiste à construire un indicateur de performance global en agrégeant ou hiérarchisant des indicateurs partiels. L'objectif est de développer un outil de mesure directe de la performance organisationnelle qui tienne compte de différentes dimensions et critères pertinents.

Ces deux approches permettent d'élargir la perspective de la performance en prenant en compte des éléments clés tels que la création de valeur, les processus internes, et les indicateurs multidimensionnels. Elles offrent une vision plus complète de la performance d'une organisation et contribuent à une évaluation plus précise de sa performance globale.

### **1.3. Les caractéristiques de la performance**

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition générale met en évidence trois caractéristiques essentielles de la performance<sup>39</sup> :

- La performance se manifeste par la concrétisation d'une réalisation ou d'un résultat. Elle est le fruit d'actions coordonnées et cohérentes, qui mobilisent des ressources telles que le personnel et les investissements. Cela suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation, comprenant les compétences du personnel, les technologies, l'organisation interne et les fournisseurs, entre autres.
- La performance est évaluée par le biais d'une comparaison. La réalisation est confrontée aux objectifs fixés à l'aide d'un ensemble d'indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Cette comparaison implique une forme de compétition : viser à surpasser les performances de la période précédente, à rejoindre ou à dépasser les concurrents. Elle suscite des interprétations et des jugements de valeur qui peuvent varier en fonction des parties prenantes impliquées, tels que les actionnaires, les dirigeants et les représentants syndicaux.
- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant intrinsèquement positive. Par conséquent, la performance est une notion relative, résultant d'une comparaison avec des références pertinentes. Elle est multiple, reflétant la diversité

---

<sup>39</sup> DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2007, P 179.

## **Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution**

---

des objectifs poursuivis par l'organisation. De plus, la perception de la performance est subjective, étant dépendante de l'acteur qui l'évalue et des critères qu'il privilégie.

Pour la mesure de la performance, les principales caractéristiques sont les suivantes<sup>40</sup> :

- **Transparence** : assurer une visibilité claire et accessible des informations relatives à la performance.
- **Responsabilisation** : attribuer clairement les responsabilités et obligations liées à la performance.
- **Efficacité et efficacité** : atteindre les résultats souhaités de manière optimale en termes de ressources utilisées.
- **Diffusion de l'information** : partager activement les données pertinentes concernant la performance.
- **Climat de confiance** : favoriser un environnement de confiance et de collaboration.
- **Tolérance, équité et durabilité** : prendre en compte les principes d'équité, de durabilité et de tolérance dans les évaluations de performance.
- **Séparation des pouvoirs** : garantir une séparation claire des pouvoirs et des responsabilités pour éviter les conflits d'intérêts.
- **Minimisation de la non-participation** : encourager la participation de tous les acteurs concernés dans les processus de décision liés à la performance.
- **Flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique** : permettre une allocation flexible des ressources et des opportunités en fonction de la performance.
- **Décentralisation** : déléguer certaines responsabilités et prises de décision aux niveaux inférieurs de l'organisation pour favoriser la responsabilité et l'adaptabilité.

### **1.4. Notions voisines de la performance**

Il est fréquent que la performance soit confondue avec d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficacité et la pertinence.

---

<sup>40</sup> PROULX (D) : *Management des organisations publiques*, Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40.

### 1.4.1. L'Efficacité

Selon CAMUS, « une action est efficace que si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée. »<sup>41</sup>

Par conséquent, il est incorrect de considérer qu'une activité est efficace uniquement si les résultats obtenus correspondent exactement aux objectifs préalablement définis. L'efficacité peut être mesurée à la fois quantitativement et qualitativement, et elle peut être exprimée de la manière suivante :

$$\text{L'Efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenu}}{\text{Objectifs fixés}}$$

### 1.4.2. L'efficience

Selon DEBOISLANDELLE, « L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens employés pour les atteindre. »<sup>42</sup>

Selon la définition précédente, une activité est considérée comme efficiente lorsqu'elle parvient à atteindre les résultats prévus tout en optimisant l'utilisation des ressources engagées pour les réaliser. L'efficience peut être exprimée de la manière suivante :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{Ressources utilisées}}{\text{Résultats obtenu}}$$

### 1.4.3. La pertinence

La pertinence concerne la relation entre les objectifs et les moyens, en veillant à la mise en place de moyens appropriés, tant en termes de quantité que de qualité, pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, on peut également considérer que la pertinence consiste en l'adéquation des moyens et des actions mis en œuvre pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, être pertinent signifie atteindre efficacement et de manière efficiente l'objectif fixé.<sup>43</sup>

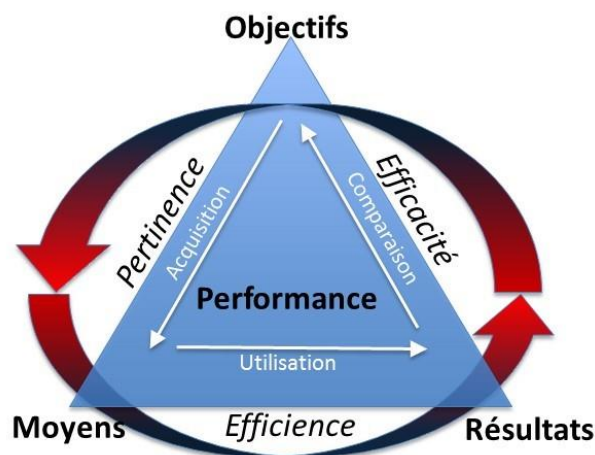
---

<sup>41</sup> CAMUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisations, Paris, 2000, p.379

<sup>42</sup> DEBOISLANDELLE (H) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 1998, p.140

<sup>43</sup> Brilman (J) : *Améliorer la performance de l'entreprise : Les fondamentaux de la qualité totale*, édition, Organisation, 2000, P 41

Figure 2-1 : modèle de la performance selon GILBERT



Source : <https://www.acos.fr/3-piliers-de-performance-commerciale/> le 16/04/2023 à 13 :00

**Commentaire** : Le modèle de Gilbert analyse la performance en identifiant les objectifs, les moyens et les résultats, offrant ainsi une vision globale de la performance organisationnelle. C'est un outil précieux pour évaluer et améliorer la performance d'une entreprise.

### 1.5. Performance externe et interne

La perception de la performance organisationnelle varie en fonction des parties prenantes impliquées, telles que les clients, les employés, les actionnaires, les gestionnaires et les prêteurs. On distingue la performance externe, liée aux parties contractuelles, et la performance interne, centrée sur les acteurs internes. Les mesures financières, axées sur la rentabilité et l'équilibre de l'entreprise, restent essentielles pour les actionnaires.<sup>44</sup>

Ce tableau illustre les deux types de performance existant au sein d'une entreprise, à savoir la performance interne et externe, et met en évidence les différences entre les deux.

<sup>44</sup> DORIATH(B) et GOUJET (C) : Op.cit, P 175

**Tableau 2-1 : Différence entre la performance interne et externe**

<b>Performance interne</b>	<b>Performance externe</b>
Se concentre principalement sur les managers	Prioritairement orientée vers les actionnaires et les institutions financières
Focalisée sur le processus de construction des résultats à partir des ressources de l'organisation	Axée sur les résultats actuels ou futurs
Implique la production et la communication d'informations financières	Exige la fourniture des informations nécessaires à la prise de décision
Génère des analyses financières des principaux équilibres	Conduit à la définition des variables d'action
Peut engendrer des débats entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unifiée de la performance pour coordonner les actions vers un objectif commun

Source : DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2011, P.175

**Commentaire :** Ce tableau met en évidence la différence entre la performance interne et externe. La performance interne se concentre sur les managers et le processus de construction des résultats, tandis que la performance externe est orientée vers les actionnaires et nécessite des informations pour la prise de décision. La performance interne génère des analyses financières, tandis que la performance externe définit les variables d'action et requiert une vision unifiée pour coordonner les actions.

## **1.6. Les d'indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance sont indispensables pour évaluer et optimiser les résultats d'une entreprise, en offrant une vision concrète de sa performance globale et de ses objectifs.

### **1.6.1. Définition d'indicateur de performance**

Un indicateur de performance (IP) est une mesure spécifique qui permet d'évaluer et de quantifier les résultats et les progrès d'une entreprise, d'une équipe ou d'un processus. Il offre une référence objective pour évaluer la réalisation des objectifs et guider les décisions basées sur les données. Les IP sont soigneusement sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques

## **Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution**

---

et opérationnels de l'organisation, et ils peuvent varier selon le domaine d'activité et les besoins spécifiques de chaque entreprise.<sup>45</sup>

### **1.6.2. Caractéristique des indicateurs de performance**

Les critères essentiels pour qu'un indicateur soit pertinent et fiable peuvent être résumés comme suit<sup>46</sup> :

- **Fiabilité** : il doit refléter de manière précise la réalité qu'il est censé représenter et fournir des informations pertinentes aux décideurs pour prendre les bonnes décisions.
- **Intelligibilité** : son mode de calcul ou sa formule doivent être simples, il ne doit pas agréger un grand nombre de variables et les informations qu'il fournit doivent pouvoir être comparées à une norme de référence, qu'elle soit passée, prévisionnelle ou ciblée.
- **Utilité opérationnelle** : il doit être lié au fonctionnement de l'organisation et permettre d'identifier des améliorations et des développements opérationnels.
- **Alignement avec les objectifs organisationnels** : il découle de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et permet de mesurer les performances internes et externes de l'organisation en les comparant aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

La construction d'un indicateur est spécifique à chaque entreprise, en fonction de son secteur d'activité, de son environnement, de sa situation interne et de ses objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels.

### **1.6.3. Choix d'indicateurs de performance**

La conception de la performance repose sur un élément clé : le choix judicieux des indicateurs de performance. Ces indicateurs jouent un rôle crucial dans l'évaluation et la mesure des progrès et de la réussite d'une entreprise, d'une équipe ou d'un projet. Ils permettent de quantifier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, offrant ainsi une vision claire de la performance.

Le processus de choix des indicateurs de performance doit être stratégique et réfléchi. Il implique d'identifier les mesures les plus pertinentes et les plus alignées avec les objectifs organisationnels. En sélectionnant les bons indicateurs, il devient possible de suivre de près les

---

<sup>45</sup>Marchat (H) : *Les Tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, 2012, P 63

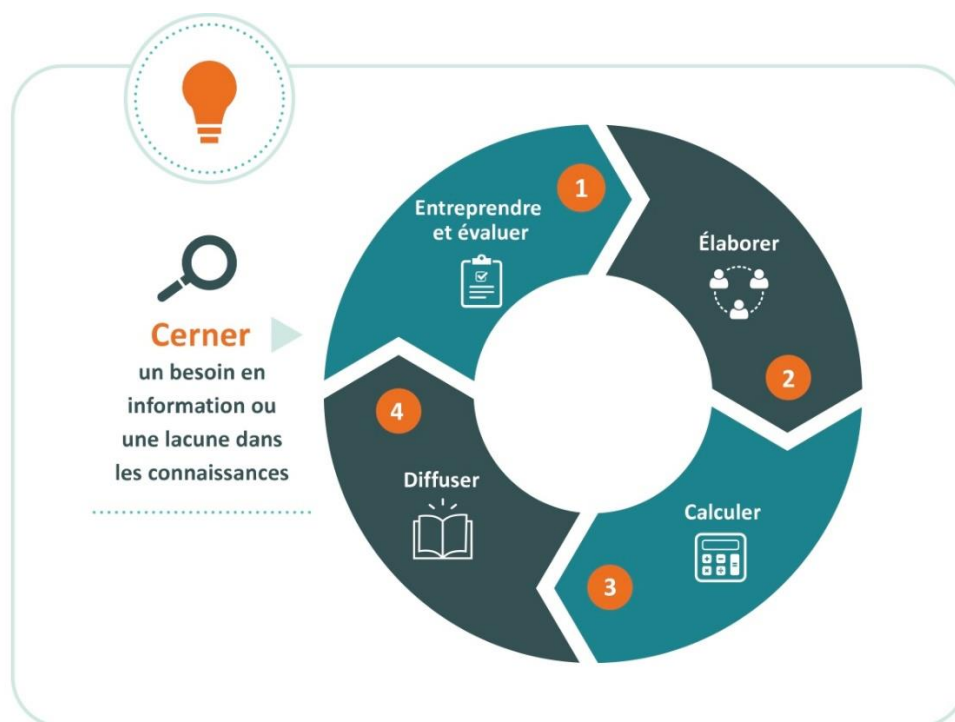
<sup>46</sup>OULDALI (N), *Essai d'analyse de la performance opérationnelle des transporteurs externalisés de L'activité avale, Etude de cas : LAFARGE*, mémoire Master, HEC Alger, 2eme promotion, 2015, p 31

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

résultats, de prendre des décisions éclairées et d'apporter les ajustements nécessaires pour améliorer la performance globale.

Il est crucial de considérer divers facteurs dans le choix des indicateurs, tels que la pertinence, la fiabilité des données, la facilité de mesure et la capacité à fournir des informations significatives. Une approche proactive dans la sélection des indicateurs permet de disposer d'une vision claire et complète de la performance, favorisant ainsi une gestion efficace et une optimisation des résultats.<sup>47</sup>

**Figure 2-2** : Processus d'évaluation des indicateurs de performance



Source : <https://www.cihi.ca/fr/acceder-aux-donnees-et-aux-rapports/mesure-de-la-performance-du-systeme-de-sante/cycle-delaboration> 13/05/2023 à 14 :50

**Commentaire** : La figure présente un cadre général pour le processus d'évaluation des indicateurs de performance. Ce processus en quatre étapes est applicable de manière générale pour évaluer les indicateurs de performance dans différents domaines. Les étapes comprennent l'évaluation des besoins, l'élaboration méthodologique, le calcul des résultats et la diffusion. Ce processus permet d'assurer la qualité, la validité et la pertinence des indicateurs de performance,

<sup>47</sup> <https://www.thebalancemoney.com/small-business-5181174> le 18/05/2023 13 :20

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

contribuant ainsi à une évaluation objective et informée des performances dans divers contextes.

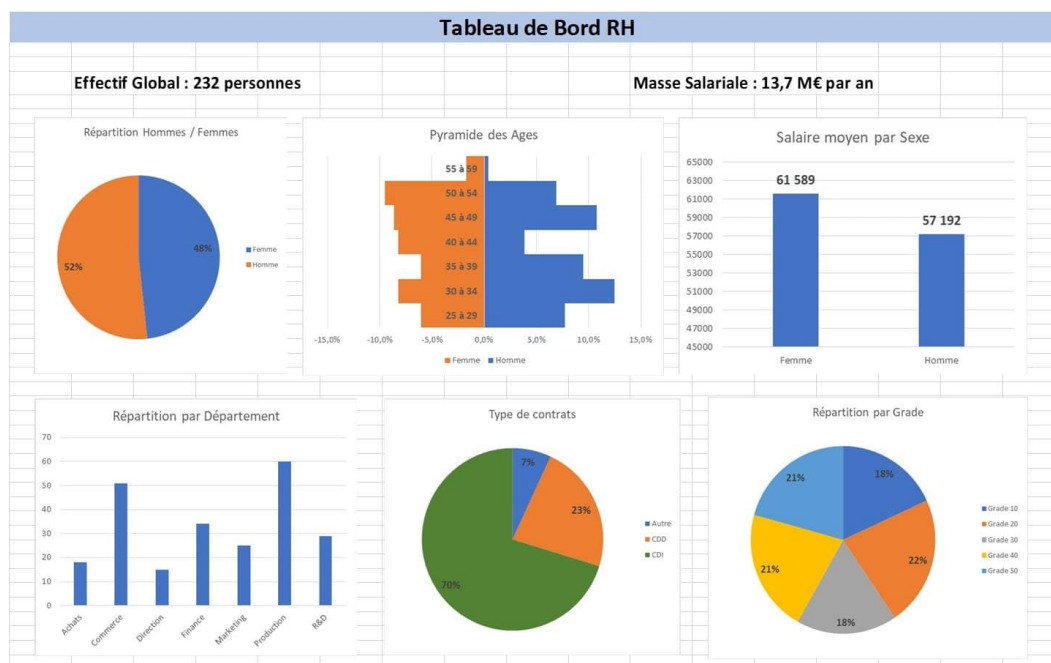
### 1.7. Le tableau de bord

L'utilisation du tableau de bord est devenue essentielle dans le domaine de la gestion d'entreprise, offrant un aperçu précieux des performances et des indicateurs clés. En fournissant une vue d'ensemble concise des informations pertinentes, il permet aux décideurs de mieux comprendre la situation actuelle et de prendre des mesures appropriées pour atteindre les objectifs stratégiques.

#### 1.7.1. Définition

Un outil d'aide à la décision et à la prévision, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs sélectionnés, permettent aux gestionnaires de surveiller l'état et l'évolution des systèmes qu'ils supervisent. Ces indicateurs offrent une vision claire des tendances à venir, alignées sur la nature de leurs responsabilités.<sup>48</sup>

Figure 2-3 : Un exemple de Tableau de Bord



Source : <https://www.organisation-performante.com/quelques-exemples-de-tableau-de-bord-rh/> 13/05/2023 à

17 :20

<sup>48</sup> GERMAIN (C) : *Tableau de bord*, édition e-thèque, ONNAING, 2002, P 6.

**Commentaire** : La figure présente un tableau de bord complet sur les salariés, comprenant le nombre d'employés, la masse salariale, la répartition homme/femme, la pyramide des âges par sexe, le salaire moyen par sexe, le nombre d'employés par département, la répartition des contrats et des grades. Ces données permettent une analyse globale et des prises de décision éclairées en matière de gestion des ressources humaines.

### **1.7.2. Rôle du tableau de bord**

Le tableau de bord joue un rôle crucial dans la gestion d'entreprise, permettant de piloter efficacement les opérations et de comprendre les différentes délégations et responsabilités de chaque acteur. Il facilite la prévision et le contrôle de la gestion prévisionnelle, en fournissant des informations clés nécessaires à la prise de décision.

L'appréciation de la délégation des pouvoirs consiste à rendre compte du rôle de chaque individu dans le système de production de l'entreprise. Avec la pratique courante de la décentralisation des responsabilités, il devient essentiel de rendre compte de manière précise du rôle réel de chacun au sein de l'entreprise.

En rassemblant les informations nécessaires pour établir les indicateurs, le tableau de bord devient une compilation précieuse de données numériques, une véritable banque de données. Ces données sont essentielles pour expliquer l'évolution de l'entreprise. Le tableau de bord facilite ainsi la circulation de l'information entre les différents acteurs de la vie de l'entreprise. Il peut également être partagé avec des parties prenantes externes, comme les banquiers, afin de justifier la bonne santé de l'entreprise.<sup>49</sup>

### **1.7.3. Les différents types de tableaux de bord**

Les tableaux de bord peuvent être classés en trois grandes catégories, chacune caractérisée par les indicateurs clés de performance (KPI) utilisés.<sup>50</sup>

#### **1.7.3.1. Tableau de bord stratégique**

Ce type de tableau de bord regroupe les indicateurs clés de performance (KPI) relatifs à la santé globale de l'entreprise. Il offre une vue d'ensemble rapide de l'état des lieux et permet aux dirigeants de suivre les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de

---

<sup>49</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-2585-83-G1-le-role-du-tableau-de-bord-au-sein-de-l-entreprise.html>  
13/05/2023 à 15 :40

<sup>50</sup> <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> 13/05/2023 à 18 :10

l'entreprise. Il est utilisé pour des consultations quotidiennes ou des réunions stratégiques à moyen ou long terme.

### **1.7.3.2. Tableau de bord de contrôle des coûts**

Aussi appelé tableau de bord de gestion ou tableau de bord budgétaire, ce type de tableau de bord est axé sur le contrôle financier de l'entreprise. Il permet d'évaluer les performances financières par rapport aux prévisions et objectifs fixés, en mettant en évidence les différences entre projections et réalité. Les données historiques sont utilisées pour identifier les tendances et fixer de nouveaux objectifs. Il est généralement consulté lors de réunions hebdomadaires ou mensuelles.

### **1.7.3.3. Tableau de bord de performance**

Également connu sous le nom de tableau de bord opérationnel, ce type de tableau de bord est dédié au suivi et à l'évaluation des performances des processus opérationnels de l'entreprise. Il permet de suivre la progression vers les objectifs opérationnels et d'identifier les processus internes à améliorer. Les tableaux de bord opérationnels offrent des informations en temps réel sur les performances opérationnelles et sont consultés fréquemment à court terme.

## **Section 2 : Amélioration de la performance logistique**

L'amélioration de la performance logistique vise à optimiser l'efficacité et l'efficience des opérations de transport, de stockage et de distribution. En optimisant les processus, en utilisant des technologies avancées et en adoptant des stratégies de gestion innovantes, les entreprises peuvent réduire les coûts, améliorer la satisfaction des clients et renforcer leur avantage concurrentiel. L'amélioration de la performance logistique est essentielle pour répondre aux demandes croissantes du marché et assurer une livraison rapide et fiable des produits.<sup>51</sup>

### **2.1. Définition de la performance logistique**

La performance logistique peut être définie comme la capacité d'une entreprise à satisfaire les attentes de ses clients en mettant à leur disposition des produits et services de qualité, en quantité adéquate, au bon moment, au bon endroit et à moindre coût, tout en minimisant l'impact sur

---

<sup>51</sup> Philippe-Pierre (D) et autres : *La performance logistique : Pour une approche globale de la mesure et du management*, Édition Economica. 2013, P 37

## **Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution**

---

l'environnement. Elle implique la maîtrise des fonctions opérationnelles telles que la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison.

Une performance logistique efficace se traduit par la disponibilité des produits, la satisfaction des clients et l'optimisation des ressources consommées. Elle contribue à la création de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise, améliore la compétitivité en améliorant la qualité et les délais de la chaîne d'approvisionnement, et réduit les coûts de coordination et les risques de transaction grâce à l'utilisation efficace des outils informatiques et technologiques.<sup>52</sup>

### **2.2. Benchmarking**

Nous commencerons par définir le benchmarking. Ensuite, nous explorerons le processus de benchmarking spécifique à l'amélioration de la performance logistique.

#### **2.2.1. Définition du benchmarking**

Le benchmarking, également connu sous le nom d'étalonnage concurrentiel, est une méthode d'analyse permettant à une organisation de se comparer aux entreprises les plus performantes de son secteur. Il s'agit d'un processus qui repose sur l'apprentissage, le partage d'informations et l'adoption des meilleures pratiques afin d'améliorer les performances. Le suivi continu du benchmarking sert à détecter les signaux d'alerte en cas de risque, ce qui en fait une technique de gestion du changement efficace.<sup>53</sup>

#### **2.2.2. Le processus de Benchmarking pour l'amélioration de la performance logistique**

En 1999, une étude a décrit le benchmarking comme un processus appelé "Learning from others", comprenant les étapes suivantes<sup>54</sup> :

- Évaluer sa propre performance et celle des organisations de référence dans le but de les comparer et d'apporter des améliorations.
- Comparer les niveaux de performance, les processus et les pratiques pour identifier les écarts et les opportunités d'amélioration.
- Apprendre des bonnes pratiques identifiées chez chaque partenaire afin de les intégrer et d'améliorer l'organisation de la logistique.

---

<sup>52</sup> [www.cairn.info/revue-projectique](http://www.cairn.info/revue-projectique) le 19/05/2023 à 16 :00

<sup>53</sup> SHARIF (A.M): *Benchmarking performance management systems, Benchmarking: An International Journal*, édition Vol. 9, 2002, P 85.

<sup>54</sup> ANDERSEN (B) et autres: *Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices, Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 40, n° 5/6, 1999, P 378.

## **Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution**

---

- Mettre en œuvre des solutions visant à améliorer la performance, qui constitue l'objectif ultime du benchmarking.

Le benchmarking, qu'il soit interne ou externe, peut fournir des données précieuses pour améliorer la performance globale.

### **2.2.3. Les systèmes d'information logistique (SIL)**

Les Systèmes d'Information Logistiques (SIL) jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement des organisations, en fournissant des informations adaptées à chaque niveau de gestion, tant dans leur contenu que dans leur format. La flexibilité de ces systèmes permet de les ajuster en fonction de l'environnement et du contexte organisationnel.

La circulation des flux d'information, à la fois internes et externes, est au cœur du fonctionnement d'une chaîne logistique. Les SIL sont donc indispensables et constituent la colonne vertébrale de la fonction logistique.<sup>55</sup>

Dans le domaine de la logistique, on distingue généralement trois catégories de systèmes d'information complémentaires :

- Les systèmes d'information étendue
- Les systèmes d'information intégrateurs
- Les systèmes d'information facilitateurs

---

<sup>55</sup> Hervé (M) et Hugues (M) : *Management de la chaîne logistique*. Vuibert. 2000, P 73

Tableau 2-2 : Les systèmes d'information logistique

Catégorie	Système d'information	Caractéristiques	Auteurs
Systemes d'Information "entreprise étendue"	ERP (Enterprise Resource Planning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Architecture intégrant une base de données unique pour l'intégration des données transactionnelles des différentes fonctions de gestion.</li> <li>- Fonctions standardisées.</li> <li>- Standardisation des échanges de données intra et inter-organisationnels.</li> </ul>	Swafford, Ghosh, & Murthy (2008) - Moon (2007)
Systemes d'Information qualifiés "Intégrateurs"	APS (Advanced Planning and Scheduling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification complète des processus logistiques, incluant la production, les transports et les prévisions de ventes.</li> <li>- Gestion opérationnelle des opérations logistiques telles que les achats, l'approvisionnement, la gestion des stocks et des opérations de transport.</li> </ul>	Millet & BottaGenoulaz (2011) - Chopra & Meindl (2007)
	SCE (Supply Chain Execution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprend les MES pour la fabrication.</li> <li>- Les WMS pour la gestion des entrepôts.</li> <li>- Les TMS pour la gestion du transport</li> <li>- Les OMS pour la gestion des ordres et des ventes.</li> </ul>	
Systemes d'Information qualifiés "facilitateurs"	EDI (Échanges de Données Informatisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélération de la diffusion et du traitement des informations entre les partenaires.</li> <li>- Échange électronique d'informations structurées et normalisées tels que les commandes, les bons de livraison, les factures et les états de stock.</li> </ul>	Ngai, Lai, & Cheng (2008) - Brousseau (1991)

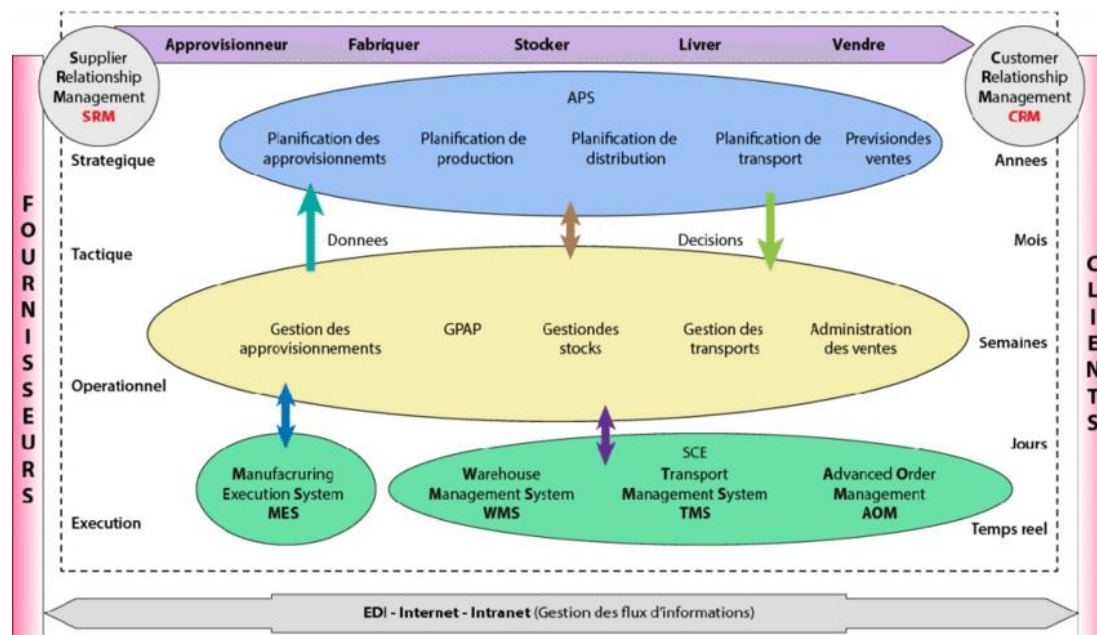
Source : Hervé (M) et Hugues (M) : Op.cit, P75

**Commentaire :** Ce tableau présente trois catégories de systèmes d'information logistique : les SI "entreprise étendue" (ERP), les SI "Intégrateurs" (APS et SCE) et les SI "facilitateurs" (EDI). Chaque catégorie offre des caractéristiques spécifiques qui contribuent à l'amélioration de la gestion logistique. Les ERP intègrent les données transactionnelles de l'entreprise, les SI intégrateurs planifient et exécutent les processus logistiques, tandis que les SI facilitateurs

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

accélèrent les échanges d'informations entre partenaires. Ce tableau permet de comprendre les différentes options de systèmes d'information pour répondre aux besoins logistiques.

**Figure 2-4 : Couverture des SIL dans une Supply Chain**



Source : [https://www.researchgate.net/figure/Couverture-des-SIL-dans-une-Supply-Chain-Problematique-De-Recherche-La-demarche\\_fig1\\_314301184](https://www.researchgate.net/figure/Couverture-des-SIL-dans-une-Supply-Chain-Problematique-De-Recherche-La-demarche_fig1_314301184) 20/05/2023 à 22 :10

**Commentaire :** La figure illustre la couverture des Systèmes d'Information Logistiques (SIL) dans une Supply Chain. Elle met en évidence l'importance des SIL pour la gestion et le contrôle des flux d'informations tout au long de la chaîne logistique. Les SIL permettent une intégration et une coordination efficaces des processus logistiques, favorisant ainsi une meilleure visibilité et une prise de décision éclairée. Cette représentation graphique met en avant le rôle central des SIL dans l'optimisation des opérations et la création de valeur ajoutée dans la Supply Chain.

### 2.3. Les modèles d'évaluation du niveau de performance logistique

L'évaluation du niveau de performance logistique est essentielle pour améliorer l'efficacité et la compétitivité des entreprises dans la gestion des flux de produits et d'informations. Les modèles d'évaluation de la performance logistique sont des outils qui mesurent l'efficacité et l'efficience des opérations au sein de la chaîne logistique, en fournissant une structure pour quantifier les performances, identifier les points forts et faibles, et comparer les résultats aux meilleures

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

pratiques de l'industrie. Ces modèles aident les entreprises à évaluer leur performance logistique et à prendre des mesures d'amélioration.

Le tableau ci-dessous résume quelques-uns des modèles d'évaluation les plus intéressants :

**Tableau 2-3 : Modèles d'évaluation de la performance logistique**

Modèle	Caractéristiques
<b>WCL</b> <b>(Estampe et al. En 2000)</b>	<p style="text-align: center;">WCL : World Class Logistics</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle développé par la Michigan State University.</li> <li>- Application à la performance de la chaîne logistique.</li> <li>- Utilisation d'un questionnaire comprenant 68 questions.</li> <li>- Évaluation du degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique.</li> <li>- Évaluation de la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique.</li> <li>- Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique.</li> </ul>
<b>ASLOG</b> <b>(Primor en 1998)</b>	<p style="text-align: center;">ASLOG : Association française pour la logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation d'un questionnaire référentiel sous forme de scorecard.</li> <li>- Évaluation des procédures logistiques.</li> <li>- Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures.</li> <li>- Mise en place d'actions correctives pour améliorer la performance logistique.</li> <li>- Concentration sur le benchmarking interne, en comparant les résultats avec les objectifs et les performances antérieures de l'entreprise.</li> </ul>
<b>SCOR</b> <b>(PRTM,2002)</b>	<p style="text-align: center;">SCOR: Supply Chain Operations Reference model</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des processus clés de la gestion de la chaîne logistique.</li> <li>- Évaluation tant stratégique qu'opérationnelle.</li> <li>- Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques du secteur.</li> <li>- Identification des améliorations souhaitables pour optimiser les opérations logistiques.</li> <li>- Fournit une cartographie des logiciels permettant d'atteindre les meilleures pratiques.</li> </ul>
<b>TBP</b> <b>(Morana et Paché, 2000)</b>	<p style="text-align: center;">TBP : Tableau de Bord Prospectif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation d'indicateurs pour cibler l'amélioration de la performance.</li> <li>- Orientation vers le niveau stratégique de l'entreprise.</li> <li>- Identification des déterminants de l'amélioration de la performance à long terme.</li> <li>- Évaluation des résultats financiers, des clients, des processus internes et de l'apprentissage organisationnel.</li> <li>- Offre une vision globale de la performance de l'entreprise.</li> </ul>

<p><b>SPM</b> (Stapleton et al, 2002)</p>	<p>SPM : Strategic Profit Model</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet d'investiguer la relation entre la performance et la valeur des actions.</li> <li>- Analyse des ratios financiers pour évaluer la performance.</li> <li>- Établit un lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels via les ratios financiers.</li> <li>- Possibilité de benchmarking externe en comparant les ratios financiers.</li> <li>- Utilise la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette.</li> </ul>
<p><b>FLR</b> (Chow et al ,1995)</p>	<p>FLR: Framework for Logistics Research.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicable aux niveaux organisationnel et stratégique.</li> <li>- Met l'accent sur l'adéquation entre l'organisation de la logistique et la stratégie concurrentielle de l'entreprise.</li> <li>- La performance logistique dépend de cette adéquation.</li> <li>- Utilisation du benchmarking interne pour évaluer la performance.</li> <li>- Offre une approche holistique pour comprendre et améliorer la performance logistique.</li> </ul>

Source : BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R) : *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, Logistique & Management*, 2002, 10(2), P 65.

**Commentaire :** Le tableau présente une variété de modèles d'évaluation de la performance logistique, chacun avec ses caractéristiques distinctes. Ces modèles offrent aux entreprises des outils et des approches différentes pour évaluer et améliorer leur performance logistique. Ils se concentrent sur des aspects tels que l'intégration des acteurs, les procédures logistiques, les processus clés, les résultats financiers et l'adéquation stratégique.

## 2.4. Les indicateurs de performance logistique

Les indicateurs de performance logistique sont des mesures utilisées pour évaluer l'état et l'efficacité de la chaîne logistique. Ils permettent de quantifier et de surveiller les performances des opérations logistiques afin d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Voici quelques exemples d'indicateurs de performance logistique :

### 2.4.1. Indicateurs de la performance du pilotage des stocks

La gestion efficace des stocks joue un rôle essentiel dans le succès d'une entreprise. Un approvisionnement adéquat, une rotation optimale des stocks et la satisfaction des clients sont des objectifs clés de la gestion des stocks. Pour évaluer et améliorer cette gestion, il est crucial

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

de disposer d'indicateurs de performance pertinents. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés<sup>56</sup> :

- **Taux de rupture de stock :**

$$\frac{\text{Nombre de produits en rupture}}{\text{Nombre totale de produits}}$$

- **Taux de rotation des stocks :**

$$\frac{\text{Nombre de produits sortis du stock}}{\text{Nombre moyen de produits en stock}}$$

- **Taux d'obsolescence :**

$$\frac{\text{Valeur du stock obsolète}}{\text{Valeur totale du stock}}$$

### 2.4.2. Indicateurs de performance de la gestion des entrepôts

Une gestion optimale des entrepôts est essentielle pour garantir le succès opérationnel d'une entreprise. Un entreposage efficace, une gestion précise des stocks et des opérations logistiques fluides sont des éléments clés de cette gestion. Afin d'évaluer et d'améliorer ces aspects, l'utilisation d'indicateurs de performance pertinents est cruciale. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance de la gestion des entrepôts<sup>57</sup> :

- **Taux de fiabilité des stocks :**

$$\frac{\text{Nombre de produits qui ont un stock correct}}{\text{Nombre totale de produits}}$$

- **Valeur du stock:**

$$\sum \text{quantité d'un produit} \times \text{valeur du produit}$$

<sup>56</sup> GOURGAND (M) et BOURAS (A) : *Gestion de Production : Matériaux, Planning et Ordonnancement*, Edition Hermès Science, 2006, P.144

<sup>57</sup> FENDER (M) : *Logistique et Supply Chain Management*, Edition Dunod, 2019, P 269.

- **Taux de fiabilité des expéditions :**

$$\frac{\text{Nombre de commandes expédiées sans erreur}}{\text{Nombre totale de commandes}}$$

- **Taux de fiabilité du prélèvement :**

$$\frac{\text{Nombre de commandes prélevées sans erreur}}{\text{Nombre totale de commandes}}$$

- **Quantité moyenne par expédition :**

$$\frac{\text{Quantité totale livrée sur une période}}{\text{Nombre d'expéditions sur la période}}$$

- **Chargement à temps :**

$$\frac{\text{Nombre de chargements dans les délai}}{\text{Nombre totale de chargements}}$$

- **Taux de prélèvement :**

$$\frac{\text{Nombre de commandes prélevées}}{\text{Nombre d'employés en charge du prélèvement}}$$

- **Taux d'utilisation :**

$$\frac{\text{Espace de stockage utilisé de l'entrepot}}{\text{Surface totale de stockage de l'entrepot}}$$

### 2.4.3. Indicateurs de la performance du transport

Une gestion efficace du transport est essentielle pour assurer le bon fonctionnement des opérations logistiques d'une entreprise. L'acheminement optimal des marchandises, la ponctualité des livraisons et la satisfaction des clients sont des objectifs clés du transport. Afin d'évaluer et d'améliorer cette gestion, il est essentiel de disposer d'indicateurs de performance

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

pertinents. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance du transport<sup>58</sup> :

- **Taux de parcours à vide :**

$$\frac{\text{Nombre de kilomètres parcourus à vide}}{\text{Nombre total de kilomètres parcourus}}$$

- **Taux de camion complet :**

$$\frac{\text{Nombre de trajets avec un taux de chargement supérieure au égale à 95\%}}{\text{Nombre total de trajets}}$$

- **Taux de remplissage des véhicules :**

$$\frac{\text{Capacité du véhicule utilisée}}{\text{Capacité disponible du véhicule}}$$

- **Coûts de distribution :**

$$\frac{\text{Somme des couts de transport, d'entrepasageet des stocks}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- **Coûts de transport :**

$$\frac{\text{Somme des couts de transport}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

### **2.4.4. Indicateur de performance de livraison**

La livraison efficace des produits est un élément crucial pour la satisfaction des clients et le succès commercial d'une entreprise. Assurer des délais de livraison respectés, une qualité de service élevée et une gestion optimale des expéditions sont des objectifs clés dans le domaine de la logistique. Pour évaluer et améliorer cette performance de livraison, il est essentiel de se baser sur des indicateurs de performance pertinents. Ces indicateurs fournissent des

---

<sup>58</sup> SALINI (P) : *Transport et logistique (Connâtre et comprendre*, Edition Dunod, 2011, P.151

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

informations précieuses sur les résultats obtenus, permettant ainsi de mesurer la fiabilité, la rapidité et l'efficacité des processus de livraison. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance de livraison<sup>59</sup> :

- **Délai de livraison** : Nombre moyen de jours séparant la date de prise de commande et la date de livraison.
- **Taux de respect des délais** :

$$\frac{\text{Nombre de livraison à l'heure}}{\text{Nombre totale de livraion}}$$

- **Nombre de jours de retard de livraison** : Nombre moyen de jours séparant la date d'arrivée de marchandise prévu et réel.

### 2.4.5. Les indicateurs de performance de qualité de service

La qualité de service est un élément essentiel pour assurer la satisfaction des clients et la réussite d'une entreprise. Offrir un service fiable, réactif et conforme aux attentes des clients est un objectif clé dans de nombreux secteurs d'activité. Afin d'évaluer et d'améliorer cette qualité de service, il est crucial de disposer d'indicateurs de performance pertinents. Ces indicateurs fournissent des informations précieuses sur les résultats obtenus, permettant ainsi de mesurer la satisfaction client, le respect des délais et la conformité aux normes de qualité. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance de qualité de service<sup>60</sup> :

- **Taux de service** :

$$\frac{\text{Nombre de commandes honorées}}{\text{Nombre totale de commandes}}$$

- **Taux de non-conformité** :

$$\frac{\text{Nombre de produits livrés non conforme}}{\text{Nombre totale de produits}}$$

### 2.4.6. Les indicateurs de performance de fiabilité

La fiabilité est un élément essentiel pour assurer des processus efficaces et la confiance des clients. Une entreprise fiable respecte ses engagements, assure des opérations sans faille et livre

<sup>59</sup> LAMOUREUX (J.P) : *Contrôlez efficacement vos fournisseurs*, Edition Dunod, 2005, P 103.

<sup>60</sup> Laetitia (G) et NAKHLA (N) : *Les indicateurs de performance*. Flux, 2003, no 2, P 055.

## Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution

des produits conformes aux attentes. Pour évaluer et améliorer cette fiabilité, il est crucial de se baser sur des indicateurs de performance pertinents. Ces indicateurs fournissent des informations précieuses sur la ponctualité, le respect des délais, la précision et la conformité aux normes de qualité. Voici quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance de fiabilité<sup>61</sup> :

- **Taux de disponibilité des produits :**

$$\frac{\text{Nombre de commandes satisfaites}}{\text{Nombre totale de commandes}}$$

### 2.4.7. Indicateurs de performance de flexibilité

Les indicateurs de performance de flexibilité sont cruciaux pour évaluer la capacité d'une entreprise à s'adapter aux changements du marché. Ils mesurent des aspects tels que la réactivité, la capacité d'ajustement des ressources et le délai de mise sur le marché. Ces indicateurs aident les entreprises à améliorer leur flexibilité et à répondre de manière agile aux besoins changeants des clients<sup>62</sup> :

- **Le délai de réaction** : temps requis pour traiter une demande de modification de commande. Il est calculé en mesurant la différence entre la date d'envoi de la demande et la date à laquelle le fournisseur confirme sa capacité à y répondre.

## Conclusion

Les concepts fondamentaux de la performance et de l'amélioration de la performance logistique revêtent une importance capitale pour les entreprises d'aujourd'hui. La performance logistique est essentielle pour assurer une gestion efficace des opérations, optimiser les coûts, satisfaire les clients et maintenir un avantage concurrentiel sur le marché. L'amélioration continue de la performance logistique permet d'identifier et de résoudre les problèmes, d'optimiser les processus et de mettre en place des stratégies d'innovation. En combinant ces deux domaines

<sup>61</sup> ZWINGMANN (X) : Thèse de doctorat. *Modèle d'évaluation de la fiabilité et de la maintenabilité au stade de la conception*. Université Laval, 2005.

<sup>62</sup> BERRAH (L). *Une approche d'évaluation de la performance industrielle : modèle d'indicateurs et techniques floues pour un pilotage réactif*. 1997. Thèse de doctorat. Grenoble INPG.

**Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution**

---

---

clés, les entreprises peuvent développer des pratiques logistiques solides et se positionner favorablement dans un environnement commercial en constante évolution.

**Chapitre 03 : Pratique au sein  
ALGERIAN QUATARI STEEL**

## **Introduction**

Par suite d'une recherche théorique approfondie dans des manuels, des ouvrages et des sites internet spécialisés, nous sommes maintenant prêts à entreprendre une étude qualitative sur le terrain. Cette étude vise à compléter notre recherche et à répondre de manière optimale à notre problématique.

Pour conclure notre travail de recherche, nous avons réalisé une enquête sur le terrain, spécifiquement au sein de l'entreprise ALGERIAN QATARI STEEL. Cette étape nous permettra de mieux appréhender la problématique étudiée.

Ce chapitre est organisé en trois sections distinctes. La première section porte sur la présentation de l'entreprise "Algerian Qatari Steel". La deuxième section se concentre sur la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude et l'analyse des résultats obtenus. Enfin, nous aborderons l'amélioration des opérations de transport en se basant sur les données recueillies.

## **Section 01 : Aperçu général sur l'entreprise ALGERIAN QATARI STEEL**

Le 19 décembre, un partenariat a été établi entre l'Algérie et le Qatar afin de concrétiser la construction du complexe sidérurgique Bellara à Jijel. Les documents officiels ont été signés par des représentants du Groupe Sider, du Fonds National d'Investissement (FNI) et de la délégation qatarienne, en présence des autorités civiles et militaires de la province.<sup>63</sup>

### **1.1. Présentation et localisation**

L'entreprise Algérien Qatari Steel (AQS) a été établie en décembre 2013 en tant que résultat d'un partenariat d'investissement entre la République algérienne et l'État du Qatar. Elle dispose d'un capital social de 58 610 000 000 Dinars algériens et est détenue à hauteur de 49% par Qatar Steel International (QSI), 46% par le groupe industriel SIDER et 5% par le Fonds National d'Investissement.

AQS opère dans la zone industrielle de Bellara, située dans la ville d'El-Milia, dans l'État de Jijel. Le complexe sidérurgique s'étend sur une superficie totale de 216 hectares et se trouve à environ 400 km de la capitale Alger.

---

<sup>63</sup> [http://www.andi.dz/index.php/en/presse/1010-bellara-project-algerian-qatar-steel-joint-venturecreated\(posted 07/05/2023 à 13 :30](http://www.andi.dz/index.php/en/presse/1010-bellara-project-algerian-qatar-steel-joint-venturecreated(posted%2007/05/2023%20%C3%A0%2013%3A30)

## **1.2. Historique**

Algerian Qatari Steel résulte d'un partenariat basé sur la règle 49/51 entre SIDER, le Fonds National d'Investissement et la Banque Nationale d'Investissement, ainsi que Qatar Steel et Qatar Mining International. Ce complexe a une capacité de production annuelle de 2,5 millions de tonnes de fer pour la construction, avec une future extension prévue à 5 millions de tonnes. Les travaux ont débuté en mars 2016 sur une superficie de 216 hectares dans la zone industrielle de Bellara.

Le coût de ce complexe dépasse les 2 milliards de dollars et implique plusieurs groupes de construction. Il comprend dix unités, dont une unité de réduction directe, trois laminoirs, deux hauts-fourneaux, une station de gaz naturel, un transformateur électrique, une station de traitement de la chaux et une station de traitement d'eau temporaire. Les travaux de raccordement sur une distance de 65 km entre le complexe et la zone industrielle de Bellara à la ligne haute tension (400 kilowatts) Oued El-Athmania-El-Milia, ainsi que l'approvisionnement en eau à partir du barrage de Boussiaba, ont été achevés en 2017, tandis que les deux autres laminoirs ont été terminés.

Ce complexe, qui se compose de deux zones d'implantation, permettra de garantir l'autosuffisance en produits sidérurgiques pour le pays, dont les importations s'élevaient à 10 milliards de dollars en 2011. Avec une production prévue de 2 millions de tonnes (dont 1,5 million de tonnes de béton et 0,5 million de tonnes de produits finis) pour la première moitié de 2018, ce complexe fournira différents types de fer pour la construction et les travaux publics, ainsi que de l'acier plat pour l'industrie ferroviaire, et accompagnera le développement prévu dans le secteur automobile et la construction navale dans le cadre du plan quinquennal du gouvernement.

## **1.3. Enjeux**

Algerian Qatari Steel joue un rôle essentiel dans la création de richesse et le soutien de l'industrie nationale en répondant aux besoins du marché intérieur en matière de fer et en exportant sa production vers les marchés régionaux et internationaux.

Depuis fin 2017, AQS a entamé la production et la commercialisation de produits en fer. Le complexe a une capacité de production initiale d'environ 2,5 millions de tonnes par an de barres d'armature et de fil machine de divers diamètres. Dans le cadre de la deuxième phase du programme d'investissements, l'entreprise se concentrera sur la production d'autres types d'acier

spécifiques utilisés dans de nombreuses industries, ce qui portera la capacité de production à plus de 4 millions de tonnes par an.

#### **1.4. La politique de qualité**

La culture d'entreprise, les systèmes, les mesures et les méthodes de production de produits chez AQS sont profondément influencés par la notion de qualité. Afin de répondre aux attentes et exigences des clients, AQS a développé une approche qualité qui garantit leur prise en compte, comme en témoigne son slogan "Une qualité qui inspire la confiance".

Pour atteindre ses objectifs, AQS a opté pour l'adoption de normes mondialement reconnues et approuvées au sein d'un Système de Management Intégré (SMI). Ce dernier englobe la gestion de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail (QSE), en se basant respectivement sur les normes ISO 9001, 14001 et 45001.

Le Système de Management Intégré est une démarche qualité qui vise à améliorer en continu la performance globale de l'entreprise. Il s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue et de recherche d'excellence

#### **1.5. Structure organisationnelle**

L'organigramme de l'entreprise représente la structure organisationnelle des différents services et fonctions, ainsi que leurs responsabilités et missions (Annexe 01).

- **Direction générale** : Responsable de définir la stratégie de l'entreprise, de la diriger, d'optimiser la gestion des ressources conformément aux directives du conseil d'administration et d'atteindre les objectifs fixés.
- **Directeur général adjoint** : Bras droit du chef d'entreprise, il l'assiste dans toutes les tâches qui lui sont assignées, améliorant notamment les domaines de l'administration, du juridique, du financier, de l'informatique et des ressources humaines.
- **Direction juridique** : Chargée des affaires juridiques, elle assure la mise à jour des publications légales, de la jurisprudence et de la réglementation.
- **Département sûreté interne** : Responsable de faire respecter la discipline générale et d'assurer la sécurité des personnes et des biens.
- **Département communication** : Chargé d'élaborer la stratégie de communication de l'entreprise, il utilise des outils efficaces pour promouvoir une image positive de l'entreprise.

Il gère la communication interne et externe, ainsi que les relations publiques, et met en place un plan de communication dans les domaines des ressources humaines et du commerce.

- **Division production** : Responsable de répondre aux besoins des clients en respectant les objectifs fixés par la direction générale en termes de coûts, délais et qualité.
- **Division supply-chain** : Responsable de la gestion des achats, des approvisionnements, des stocks et des entrepôts.
- **Direction finance et comptabilité** : Responsable de la comptabilité, des finances, de la fiscalité et du contrôle de gestion. Elle produit les informations nécessaires aux décisions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'à la communication avec l'administration.
- **Division ventes et marketing** : Responsable de la commercialisation des produits finis (rond à béton et fils machine), ainsi que des produits semi-finis (billettes, CDRI, HDRI) auprès des clients.
- **Direction des ressources humaines** : Responsable de la paie, du suivi de carrière, de la formation, de la résolution des problèmes sociaux du personnel et de la gestion des dossiers et des mouvements du personnel.
- **Direction HSE** : Responsable de la sécurité, tant au niveau de la protection individuelle que collective, et de la sensibilisation aux risques d'accidents.
- **Direction moyens généraux** : Responsable de la gestion du site et du patrimoine immobilier.
- **Direction système d'information** : Responsable de la gestion du réseau interne, des applications informatiques et de la maintenance du matériel informatique.

## **1.6. Aperçu sur le complexe**

Le Complexe sidérurgique de Bellara est équipé de la technologie la plus avancée au monde et comprend neuf unités de production respectueuses de l'environnement. Ces installations garantissent une efficacité maximale de la production et une qualité des produits conforme aux normes internationales.

### **1.6.1. Les principales unités de production du complexe comprennent**

- Une unité de réduction directe (DRI) avec une capacité de production de 2,5 millions de tonnes par an.

- Deux aciéries électriques (SMS) avec une capacité totale de production de 2,2 millions de tonnes par an.
- Trois laminoirs (RMs) avec une capacité totale de production de 2 millions de tonnes par an de rond à béton et de fil machine.

### **1.6.2. Les d'installations complémentaires**

- Une usine de gaz industriels.
- Une unité de production de chaux.
- Une station de réception et de transport des matières premières.
- Une usine de traitement des eaux.
- Une sous-station électrique.

## **1.7. Les produits d'AQS**

La gamme de produits du complexe AQS répond aux besoins variés du marché de l'acier, offrant une quantité abondante et une qualité supérieure à des prix compétitifs, tout en respectant les normes, les exigences légales et réglementaires. Les produits AQS sont fabriqués en utilisant une technologie de pointe entièrement automatisée, permettant une production efficace et un stockage conséquent de produits finis dans différentes dimensions et tailles.

### **1.7.1. Les billettes**

Les billettes sont des produits intermédiaires utilisés dans la fabrication de produits longs en acier. Elles se présentent sous forme de produits semi-finis et sont produites en différentes qualités et normes en fonction des spécifications et des exigences des clients (Annexe 02).

### **1.7.2. Rond à béton**

Le produit rond à béton soudable, fabriqué par AQS, est un produit en acier laminé à chaud polyvalent utilisé dans la construction à haute adhérence et soudable, de qualité RB 500. Il répond aux exigences de l'arrêté interministériel du 8 mars 1997, de la norme NA8634 (2015) et de l'ISO 6935-2 (2015), (Annexe 03).

#### **Caractéristiques du produit :**

- Capacité de production : 1 500 000 tonnes par an
- Diamètre : Une large gamme de diamètres disponibles, tels que 8, 10, 12, 14, 16, 20, 25, 32, 40 mm

- Longueur : 12m (-0mm +100mm) avec possibilité de produire des longueurs spécifiques inférieures à 12m sur demande des clients pour les diamètres de 8mm à 16mm, 12m à 18m pour les diamètres de 16mm à 40mm.
- Marquage : Les barres de rond à béton sont spécifiquement marquées avec le logo AQS pour les diamètres de 8, 10, 12, 14, 16 mm, Le code d'identification "AQS-diamètre-RB500" est utilisé pour les diamètres de 16, 20, 25, 32, 40 mm.
- Conditionnement : Les fardeaux sont ligaturés avec 6 ligatures au fil machine tout au long des fardeaux.
- Poids unitaire du fardeau : Poids de 2 tonnes et 3 tonnes.
- Étiquetage : Chaque fardeau comporte une étiquette solidement attachée indiquant la nuance d'acier, le numéro de coulée, le diamètre nominal, le nombre de barres, la longueur et la date de production.

### **1.7.3. Fil machine**

Le fil machine produit dans le complexe sidérurgique de Bellara est de section ronde et présente un diamètre variant de 5,5 mm à 14 mm. Il est de haute qualité et obtenu par laminage à chaud, conformément à la norme algérienne NA 8634 ainsi qu'aux normes internationales.

Le fil machine à diverses applications, telles que le tréfilage, les treillis soudés, les clous, les fils d'attache, les fils galvanisés, les gabions, les fils barbelés, les fils pour ressorts, les boulons, écrous, vis, les trombones, les fils de pick-up et les fils de soudage (Annexe 04).

### **Caractéristiques du fil machine**

- Capacité de production : 500 000 tonnes par an.
- Conditionnement : Les fils sont conditionnés en couronnes ligaturées en 4 points, avec un poids compris entre 1,4 et 2 tonnes en fonction de la qualité.
- Présence d'une étiquette d'identification indiquant la nuance d'acier, le diamètre du fil, le numéro de coulée et la date de laminage.
- Une meilleure qualité des produits finis : Le procédé de laminage et de refroidissement contrôlé confère au fil machine fabriqué par AQS les caractéristiques suivantes :
- Propriétés mécaniques et métallurgiques conformes aux exigences des clients, aux normes et aux réglementations en vigueur.
- Bon état de surface, sans défaut de fabrication ni défaut interne pouvant nuire au tréfilage.
- Possibilité de tréfilage à grande vitesse et à moindre coût.

## 1.8. Matières premières et pièces détachées

ALGERIAN QATARI STEEL est une entreprise qui s'approvisionne en matières premières et pièces de rechange auprès de fournisseurs du monde entier. Elle collabore également avec des fournisseurs locaux pour les travaux et services nécessaires sur le marché local. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec les fabricants d'équipements d'origine pour l'approvisionnement en consommables et pièces détachées. AQS dispose de son propre processus de production de matières premières, mais importe également certains matériaux auprès de fournisseurs internationaux en raison de la capacité de production actuelle de l'entreprise. En ce qui concerne le recyclage, AQS s'approvisionne auprès d'entreprises nationales et de vendeurs locaux.

## 1.9. Analyse SWOT

Nous avons procédé à une identification des facteurs essentiels pour le succès et la croissance de l'entreprise.

**Tableau 3-1** : Analyse SWOT de l'entreprise AQS

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximité de l'aéroport et du port maritime</li> <li>- Utilisation de ressources humaines étrangères</li> <li>- Disponibilité des matières premières de qualité</li> <li>- Cycle de vie du produit long</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'un système ERP</li> <li>- Lacunes de communication et de connectivité interne</li> <li>- Dépendance à la demande prédictible</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation des expériences des ressources étrangères</li> <li>- Mise en place d'un système ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence avec El Hadjer et SPA Group ETRHB Haddad</li> <li>- Risque d'instabilité politique en Algérie</li> </ul>

Source : Elaborer par nous même

**Commentaire :** Ce tableau met en évidence les facteurs clés de l'entreprise AQS. Les forces telles que la proximité des infrastructures et la disponibilité des matières premières de qualité offrent un avantage concurrentiel. Cependant, les faiblesses telles que l'absence d'un système ERP et les lacunes de communication interne peuvent limiter la performance de l'entreprise. Les opportunités, telles que l'exploitation des expériences des ressources étrangères et la mise en place d'un système ERP, peuvent stimuler la croissance, tandis que les menaces, comme la concurrence et l'instabilité politique, nécessitent une gestion proactive.

### **1.10. La direction logistique d'AQS**

La direction logistique de l'AQS est l'un des piliers de la division de la supply chain de l'entreprise, composée de quatre directions. Son rôle est crucial dans la gestion des opérations de transport et dans l'optimisation de la performance de la logistique de distribution.

La direction logistique se subdivise en deux départements distincts, chacun exerçant des responsabilités spécifiques :

#### **1.10.1 Département Logistique**

Ce département regroupe plusieurs services travaillant en étroite collaboration pour assurer le bon déroulement des opérations logistiques. Ces services incluent :

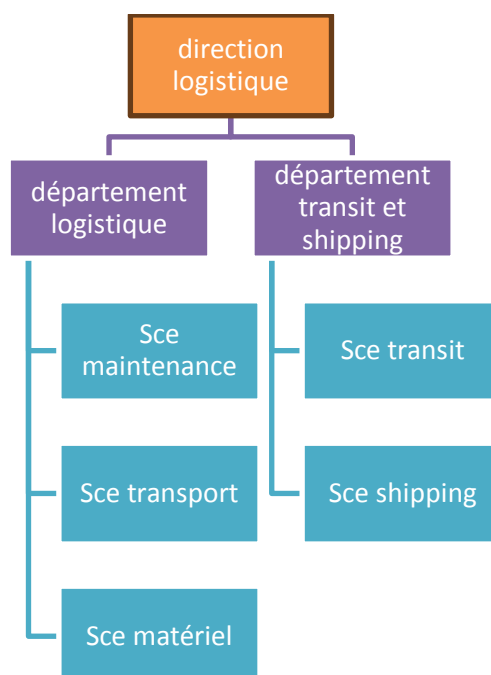
- **Service Matériel :** Responsable de la gestion des équipements et des ressources nécessaires à la logistique de distribution.
- **Service Transport :** Chargé de la coordination et de l'organisation des activités de transport de l'AQS. Cela comprend la planification des itinéraires, la sélection des transporteurs, la négociation des contrats de transport, le suivi des expéditions et la gestion des problèmes liés au transport tels que les retards ou les problèmes de livraison.
- **Service Maintenance :** Responsable de la maintenance préventive et corrective des véhicules et des équipements utilisés dans les opérations logistiques.

#### **1.10.2 Département Transit et Shipping**

Ce deuxième département de la direction logistique, appelé transit et shipping, est principalement responsable de la gestion des activités de transit et d'expédition des marchandises de l'AQS. Il se compose des services suivants :

- **Service Transit** : Chargé de la coordination des opérations liées au transit des marchandises. Il travaille en étroite collaboration avec les autorités douanières et les autres parties prenantes pour garantir le respect des formalités douanières et assurer un acheminement efficace des marchandises.
- **Service Shipping** : Responsable de la gestion des activités d'expédition des produits de l'AQS vers les clients. Cela implique la coordination des opérations de chargement, de déchargement, de documentation et le suivi des expéditions maritimes.

**Figure 3-1** : organisation du direction logistique – Entreprise AQS



**Source** : document interne

**Commentaire** : La figure illustre la structure organisationnelle de la direction logistique de l'AQS, mettant en évidence les différents départements et services qui travaillent en collaboration pour assurer le bon fonctionnement des opérations logistiques.

Notre expérience de stage au sein de cette direction nous a offert une expérience complète en nous permettant d'observer et de participer activement aux différents services qui la composent. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec le service matériel, contribuant à la gestion des équipements et des ressources pour la logistique de distribution. De même, nous avons été

impliqués dans le service transport, coordonnant les activités de planification des itinéraires et de résolution des problèmes.

Nous avons également eu l'opportunité d'explorer le service maintenance au cours de notre stage, où nous avons contribué à la maintenance préventive et corrective des véhicules et des équipements logistiques. Enfin, nous avons participé au service transit et shipping, en coordonnant les opérations de transit des marchandises et d'expédition vers les clients. Cette expérience nous a permis de comprendre la complexité et l'interdépendance des activités logistiques, ainsi que l'importance de la collaboration entre les différents services pour la performance globale de la logistique de distribution.

## **Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche**

Nous avons opté pour une approche qualitative dans notre recherche sur l'optimisation des opérations de transport pour améliorer la performance de la logistique de distribution chez AQS.

### **2.1. Démarche méthodologique de recherche**

Afin de répondre à notre problématique de recherche et de vérifier nos hypothèses précédentes, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative. Cette méthode convient à notre étude car elle nous permettra de mener une enquête en utilisant deux outils appropriés. Ces outils nous aideront à répondre à notre problématique, qui est de savoir comment optimiser les opérations de transport afin d'améliorer la performance de la logistique de distribution. Nous présenterons ensuite les outils de recherche utilisés ainsi que les conditions dans lesquelles ils ont été appliqués.

Étant donné la nature de notre sujet de recherche, notre objectif n'est pas de quantifier et d'analyser statistiquement des données. L'étude qualitative nous permettra de décrire le phénomène à l'aide de mots plutôt que de chiffres ou de mesures. Cela nous permettra de comprendre les opinions et les interprétations des cadres dirigeants de l'entreprise AQS concernant l'impact des opérations de transport sur la performance de la logistique de distribution.

#### **2.1.1. La méthode qualitative**

Nous avons choisi d'adopter une approche qualitative dans notre méthodologie de recherche. Cette méthode nous permet d'observer, décrire, interpréter et évaluer le milieu et le phénomène

étudié sans chercher à les contrôler. Notre objectif est d'obtenir des descriptions détaillées de la réalité afin de mieux comprendre le sujet de notre étude. L'approche qualitative favorise également la construction de théories permettant d'expliquer le phénomène observé et d'en tirer des interprétations significatives.<sup>64</sup>

## **2.2. Méthode et outils de collecte de données**

Dans le cadre de notre étude, nous avons entrepris d'analyser l'impact des opérations de transport sur la performance de la logistique de distribution au sein de l'entreprise AQS en Algérie. Après avoir examiné la littérature, les pratiques existantes et les recommandations, notre objectif est de réaliser une enquête afin d'établir un état des lieux de ce processus au sein de l'entreprise et d'analyser les facteurs qui en découlent. Pour mener à bien cette étude et répondre à notre problématique, nous avons choisi une méthodologie reposant sur deux outils complémentaires : l'observation participante et les entretiens. Ces méthodes nous permettront de bénéficier d'une richesse documentaire tout en maintenant une rigueur scientifique. L'entretien a été retenu comme méthode de collecte des données, en accord avec notre approche qualitative qui vise à apporter une dimension empirique à notre étude de recherche.

### **2.2.1. L'observation participante**

Nous avons choisi d'utiliser l'observation participante comme méthode de recherche. Elle implique notre participation active et consciente aux activités et interactions du groupe d'individus étudiés. Cette approche nous permettra d'obtenir des données authentiques sur la condition humaine en établissant un contact direct dans un contexte naturel entre nous, en tant qu'observateurs, et le groupe observé.<sup>65</sup>

### **2.2.2. L'entretien**

Dans notre démarche, nous avons identifié plusieurs types d'entretiens qui peuvent être adaptés en fonction de nos besoins spécifiques. Parmi ces types d'entretiens, nous avons retenu les suivants<sup>66</sup> :

---

<sup>64</sup> EL ACHHAB (Y) : recherche qualitative principes et méthodes, conférence : formation doctorale, Ecole Normale Supérieure de Fés : Thématique de la recherche scientifique, juillet 2019

<sup>65</sup> OUACHERINE (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2013, P 72

**2.2.2.1. Entretien non directif**

L'entretien directif est un questionnaire oral tout prêt, où chaque question est posée dans un ordre préétabli. Le chercheur se limite à lire les questions et à cocher les cases correspondantes. Cette méthode offre l'avantage de permettre au chercheur de reformuler ou de préciser les questions en fonction des individus interrogés. Elle apporte une certaine sécurité au chercheur. Cependant, l'entretien directif présente des limites. Il offre très peu de marge de manœuvre à l'enquêté, laissant peu de place à l'initiative de la parole ou à l'expression. L'enquête se concentre uniquement sur la réponse à la question, sans approfondir davantage.

**2.2.2.2. Entretien semi directif**

L'entretien semi-directif se situe entre l'ouverture totale et la fermeture totale. Le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes. Il n'est pas nécessaire de les poser dans un ordre prédéfini ni sous leurs formulations exactes. Cette approche offre une liberté tant au chercheur qu'à l'enquêté. L'avantage de l'entretien semi-directif réside dans sa flexibilité. Le chercheur laisse venir l'interviewer et lui permet de s'exprimer ouvertement, dans ses propres mots et selon l'ordre qui lui convient. Cela favorise une expression plus spontanée et permet d'explorer différents aspects du sujet.

**2.2.2.3. Entretien libre**

L'entretien libre n'a pas de cadre prédéfini et se déroule sur le mode d'une conversation "naturelle". Il est souvent utilisé pour les récits de vie, afin de comprendre la trajectoire d'une personne. Cependant, il demande une plus grande expérience de la part du chercheur. L'entretien libre peut être plus long et plus difficile pour le chercheur, car il faut savoir faire parler la personne sur son vécu et rebondir sur ses propos pour maintenir l'élan de l'entretien. Lorsqu'il est correctement mené et exploité, il peut être très riche en informations.

Dans le cadre de ce travail, il est recommandé d'opter pour l'entretien semi-directif. Cette méthode consiste à élaborer un guide d'entretien préparé avec des questions posées dans un ordre précis, tout en laissant aux interlocuteurs une certaine liberté dans leurs réponses. Cela permet d'obtenir des réponses plus précises et pertinentes tout en offrant une structure à l'entretien.

### **2.3. Elaboration du guide d'entretien**

La méthode de l'entretien semi-directif exige la création d'un guide d'entretien. Ce guide doit être élaboré en utilisant un vocabulaire adapté et en suivant un ordre logique de questions, allant du général au particulier. Il permet aux personnes interrogées de répondre de manière flexible et de confirmer ou infirmer certains faits. Ainsi, le guide d'entretien peut être défini comme une "liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, précisant le moment et la manière de les introduire dans la conversation". Ce guide est fourni à l'intervieweur afin qu'il puisse suivre la méthodologie définie, tout en adoptant un comportement approprié lors de l'entretien.<sup>67</sup>

Le guide d'entretien (annexe 04) qui a été élaboré, inspiré de la recherche théorique effectué précédemment, contient 5 axes :

Axe 1 : description et identification du profil de l'interviewé

Axe 2 : Processus de transport et logistique

Axe 3 : Facteurs influençant la performance logistique.

Axe 4 : Problèmes et défis.

Axe 5 : Impact sur la performance globale.

Pour notre étude, nous avons sélectionné un échantillon représentatif de cinq individus occupant des postes clés au sein de l'entreprise (AQS) et ayant une expertise directe dans le domaine des opérations de transport et de la logistique de distribution. Ces personnes occupent des positions stratégiques au sein de l'entreprise et jouent un rôle essentiel dans la gestion efficace de ces opérations. En les interrogeant, nous obtiendrons une perspective globale de l'impact des opérations de transport sur la performance globale de la logistique de distribution chez AQS. Leurs connaissances et expériences contribueront à fournir des informations précieuses sur les défis, les initiatives et les solutions liés à une logistique de distribution optimisée.

---

<sup>67</sup><https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-entretien-238210.htm> 28/05/2023 À 09 :45

### **Section 3 : Analyse des résultats**

L'étude sera détaillée en suivant une progression étape par étape. Nous commencerons par examiner les réponses obtenues grâce au guide d'entretien, puis nous passerons à l'identification des problèmes et opportunités d'amélioration. Enfin, nous présenterons nos suggestions et recommandations basées sur ces constats.

#### **3.1. Les réponses du guide d'entretien**

Le guide d'entretien contient 12 questions, chaque question sera accompagnée de la réponse et de l'analyse qui lui a été attribuée selon un rapport globale des réponses des interviewés, elles sont présentées ci-dessous :

##### **Axe 1 : identification et description du profil des interviewés**

1- Quel est votre poste actuel au sein de l'entreprise AQS et quelles sont vos principales responsabilités dans le cadre de ce poste ?

**Réponse :** Cette question a été adressée aux professionnels occupant les postes de : Directeur supply chain, Directeur logistique, Directeur des ventes et marketing, Directeur d'entreposage, et le Responsable de transport.

**Commentaire :** Les réponses fournies par les interviewés ont permis d'identifier les postes clés au sein de l'entreprise AQS et de comprendre les principales responsabilités de chacun. Étant les mieux placés pour répondre à nos questions

2- Comment votre fonction interagit-elle avec les autres départements impliqués dans la chaîne logistique et quelles sont les collaborations clés pour assurer une logistique de distribution efficace ?

**Réponse :** nous allons élaborer un tableau qui résume les réponses de chacun.

**Tableau 3-2 :** Fonctions et collaborations des acteurs clés de la chaîne logistique - Entreprise AQS

<b>Personne interrogée</b>	<b>Réponse</b>
<b>Directeur Supply Chain</b>	<p>J'assure une coordination étroite avec la direction logistique, d'entreposage et de production pour synchroniser les activités de la chaîne logistique et garantir une distribution efficace des produits.</p> <p>En travaillant de concert avec la direction des ventes et marketing, nous alignons les prévisions de demande avec les capacités logistiques afin de répondre aux besoins des clients de manière optimale.</p>
<b>Directeur Logistique</b>	<p>Mon rôle est de planifier les opérations de transport et de distribution en collaboration avec le département des ventes et marketing, en tenant compte de leurs objectifs et des exigences des clients.</p> <p>Je m'assure de maintenir une communication fluide avec le département des achats pour garantir la disponibilité des matières premières nécessaires à la logistique de distribution.</p>
<b>Directeur des Vents et Marketing</b>	<p>Nous travaillons en étroite collaboration avec la direction logistique pour coordonner nos efforts en termes de planification de la demande et de la promotion des produits.</p> <p>En partageant nos prévisions de vente, nous aidons la logistique à anticiper les besoins de distribution et à optimiser les opérations de transport.</p>
<b>Directeur d'Entreposage</b>	<p>En collaboration avec la direction logistique, nous planifions l'utilisation optimale de l'espace d'entreposage pour garantir un flux régulier des marchandises vers les entrepôts.</p> <p>Nous coordonnons nos activités avec le département de production pour recevoir les produits finis et préparer les commandes en vue d'une expédition efficace.</p>
<b>Responsable de Transport</b>	<p>Mon rôle consiste à travailler main dans la main avec la direction logistique pour planifier les itinéraires de transport, sélectionner les transporteurs et suivre les expéditions.</p> <p>Je collabore étroitement avec le département des ventes et marketing pour comprendre les exigences de transport des clients et m'assurer de leur satisfaction en termes de livraison.</p>

Source : Elaborer par nous même

**Commentaire :** les réponses des interviewés mettent en évidence la reconnaissance de l'importance de la collaboration et de la coordination entre les départements impliqués dans la

chaîne logistique. Ces collaborations clés contribuent à assurer une logistique de distribution efficace au sein de l'entreprise AQS, en répondant aux besoins des clients et en optimisant les opérations logistiques.

### **Axe 2 : Processus de transport et logistique**

#### **1-Quels sont les modes de transport utilisés par AQS pour acheminer ses produits et quel impact cela a-t-il sur leur chaîne logistique ?**

**Réponse :** AQS utilise trois modes de transport - maritime, ferroviaire et routier - pour acheminer ses produits, ce qui a un impact significatif sur sa chaîne logistique.

Le transport maritime est privilégié pour les envois internationaux en raison de sa capacité à transporter de grandes quantités de produits, mais il peut être affecté par des délais plus longs et des contraintes portuaires.

Le transport ferroviaire est utilisé pour les destinations nationales et régionales, offrant une alternative écologique et une meilleure connectivité, bien que les limitations du réseau puissent poser des défis.

Le transport routier est essentiel pour les livraisons locales et permet une flexibilité porte-à-porte, bien qu'il puisse être confronté à des problèmes tels que la congestion et les réglementations.

**Commentaire :** L'utilisation de différents modes de transport par AQS, tels que le maritime, le ferroviaire et le routier, pour acheminer ses produits. Cette approche stratégique leur permet de tirer parti des avantages spécifiques de chaque mode et d'optimiser leur chaîne logistique. Cependant, l'utilisation de plusieurs modes de transport peut présenter des défis logistiques qui nécessitent une planification et une gestion attentives. En intégrant ces modes de transport, AQS peut répondre aux besoins de diverses destinations et gérer efficacement les flux de produits à l'échelle nationale et internationale.

#### **2- Comment AQS gère-t-elle le transport : en l'externalisant ou en le gérant en interne, et quels sont les avantages de cette approche selon vous ?**

**Réponse :** Selon les responsables de l'entreprise AQS interrogés, la gestion du transport est confiée à des prestataires externes, ce qui signifie que l'entreprise externalise cette fonction. AQS fait appel à des prestataires externes pour assurer les opérations de transport. Cette

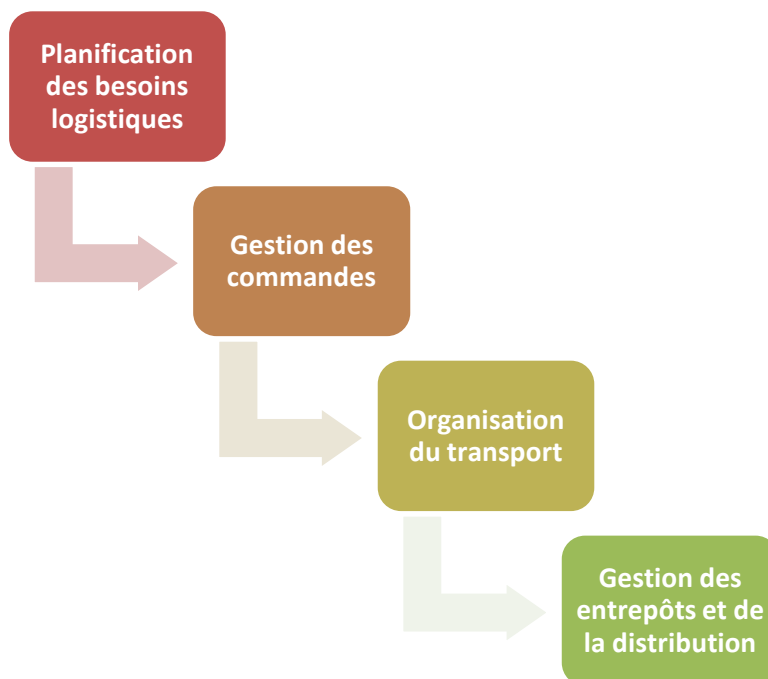
approche présente plusieurs avantages, notamment la possibilité de bénéficier de l'expertise et des ressources spécialisées des prestataires, la flexibilité pour adapter rapidement les capacités de transport en fonction des fluctuations de la demande, et la réduction des investissements et des coûts liés à la possession et à l'entretien d'une flotte de véhicules.

**Commentaire :** L'entreprise a choisi d'externaliser la gestion de son transport. Cette approche présente des avantages potentiels tels que l'accès à l'expertise spécialisée des prestataires, la flexibilité pour s'adapter aux fluctuations de la demande et la réduction des coûts associés à la possession d'une flotte de véhicules. En confiant cette responsabilité à des prestataires externes, AQS peut se concentrer sur son cœur de métier tout en bénéficiant des services logistiques efficaces fournis par des experts du transport.

### **3- Pouvez-vous décrire les principales étapes et les flux de travail du processus de transport et de la logistique de distribution dans l'entreprise AQS ?**

**Réponse :** D'après les informations fournies par les responsables interrogés au sein de l'entreprise AQS, les réponses convergent vers l'identification de quatre processus clés liés au transport et à la logistique de distribution des marchandises. Ces processus sont représentés dans la figure suivante :

**Figure 3-2 :** processus clés du transport et de la logistique de distribution au sien d'AQS



**SOURCE :** Élaborer par nous même

### **Chapitre 03 : Pratique au sein ALGERIAN QUATARI STEEL**

---

**Commentaire** : Le processus de transport utilisé pour livrer la marchandise aux clients se déroule en plusieurs étapes clés.

Tout d'abord, la planification des besoins logistiques est effectuée pour évaluer la demande et prévoir les volumes de commandes. Cette étape permet de déterminer les ressources nécessaires pour répondre à ces besoins, en termes de capacités de stockage, de transport et de main-d'œuvre.

Ensuite, la gestion des commandes intervient pour traiter les demandes des clients. Cela implique de vérifier la disponibilité des produits, de coordonner les expéditions et de suivre l'état des commandes en temps réel. L'objectif est de garantir que les produits sont livrés dans les délais convenus et conformément aux attentes des clients.

L'organisation du transport joue un rôle crucial dans le processus. AQS utilise différents modes de transport tels que le transport maritime, ferroviaire et routier, en fonction des spécificités de chaque expédition. Cette étape implique la sélection du mode de transport approprié en tenant compte de facteurs tels que la destination, la distance, le volume de la cargaison et les contraintes spécifiques.

Enfin, la gestion des entrepôts et de la distribution est essentielle pour assurer un flux fluide des marchandises. Cela implique une gestion efficace des entrepôts, avec un stockage optimisé des produits, une préparation précise des commandes et une coordination précise des opérations de distribution. L'objectif est de garantir une livraison rapide et précise des produits aux clients.

#### **Axe 3 : Facteurs influençant la performance logistique**

**1- Quels sont les principaux facteurs qui influencent la performance de la logistique de distribution et qui sont spécifiquement liés aux opérations de transport dans l'entreprise AQS ?**

**Réponse** : les principaux facteurs qui influencent la performance de la logistique de distribution, en particulier les opérations de transport, sont les suivants :

- **Coûts de transport** : Les coûts élevés du transport impacte la rentabilité d'AQS. La société accorde une importance à l'optimisation des coûts de transport afin d'améliorer sa performance logistique.
- **Fiabilité et ponctualité** : Pour satisfaire les clients et maintenir de solides relations commerciales, AQS met l'accent sur la ponctualité des livraisons et la fiabilité des

### **Chapitre 03 : Pratique au sein ALGERIAN QUATARI STEEL**

---

transporteurs. Respecter les délais convenus et assurer des livraisons fiables sont des objectifs essentiels.

- **Gestion des capacités :** AQS gère efficacement les capacités des cargaisons, notamment des camions, pour garantir un flux régulier des marchandises. La disponibilité des capacités de transport est un facteur pour éviter les retards et répondre à la demande.
- **Qualité du service :** La qualité du service de transport joue un rôle essentiel dans la performance logistique. AQS reconnaît l'importance de la sécurité des marchandises, de la manipulation appropriée des produits et de la communication efficace avec les clients et les fournisseurs pour assurer une excellente qualité de service.
- **Réseau de distribution :** Avoir un réseau de distribution étendu, y compris des partenaires de sous-traitance externes, contribue à la flexibilité et à la couverture géographique des livraisons. AQS entretient des partenariats stratégiques pour élargir son réseau et garantir une distribution efficace.

**Commentaire :** il est clair que les facteurs influençant la performance de la logistique de distribution, en particulier les opérations de transport chez AQS, sont cruciaux pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les coûts élevés de transport constituent un défi majeur, nécessitant une optimisation continue pour assurer l'efficacité et la rentabilité. La fiabilité et la ponctualité des livraisons sont également essentielles pour maintenir la satisfaction des clients. La gestion des capacités de transport, la qualité du service et l'extension du réseau de distribution sont d'autres éléments clés pour garantir des opérations logistiques performantes. AQS doit mettre en œuvre des efforts visant à améliorer ces facteurs clés, en particulier les coûts de transport, afin de renforcer sa compétitivité et de répondre aux exigences croissantes du marché.

#### **2- Quelles mesures de sécurité sont mises en place dans les opérations de transport et de logistique de distribution chez AQS pour assurer la protection des biens ?**

**Réponse :** L'entreprise AQS attache une importance à la sécurité et à la protection des biens tout au long de sa chaîne logistique.

Les responsables sélectionnant les transporteurs et les prestataires de services logistiques selon la réputation.

AQS travailler avec des partenaires engagés envers la sécurité des marchandises. De plus, l'implémentation de contrôles de sécurité et de mesures de suivi en temps réel.

### **Chapitre 03 : Pratique au sein ALGERIAN QUATARI STEEL**

---

AQS met l'accent sur la sensibilisation de son propre personnel. En formant les employés aux pratiques de sécurité, aux procédures d'urgence et aux mesures préventives, l'entreprise vise à minimiser les risques de vol, de dommage ou de perte des biens.

**Commentaire :** Le texte fournit des informations générales sur les mesures de sécurité mises en place par l'entreprise AQS. Cependant, il ne précise pas suffisamment les détails de ces mesures, ce qui peut soulever des questions concernant leur efficacité et leur rigueur. Une évaluation plus approfondie de ces protocoles de sécurité serait nécessaire pour garantir une protection adéquate des biens et minimiser les risques.

#### **Axe 4 : Problèmes et défis**

**1-Comment gérez-vous les problèmes et les défis liés aux opérations de transport qui peuvent avoir un impact sur la chaîne logistique et la satisfaction des clients au sein de l'entreprise AQS ?**

**Réponse :** La gestion des problèmes liés aux opérations de transport est une priorité chez AQS. Les responsables soulignent l'importance de surveiller attentivement les opérations afin de détecter rapidement les problèmes potentiels, et de prendre les mesures correctives appropriées. Une communication ouverte et transparente avec les clients et les fournisseurs de transport est maintenue pour partager des informations cruciales sur les retards éventuels ou les changements opérationnels, afin de gérer efficacement les attentes des clients et de minimiser les frustrations. En cas de problèmes majeurs, AQS dispose de plans de secours et de solutions alternatives pour assurer la continuité des opérations. L'amélioration continue est également mise en avant, avec une analyse des problèmes, l'identification de leurs causes et la mise en place de mesures correctives pour éviter leur récurrence. De plus, AQS investit dans la formation de son personnel, conscient de l'importance d'avoir des employés bien formés pour assurer une gestion efficace des problèmes et garantir la satisfaction des clients.

**Commentaire :** La réponse met en évidence les mesures et les pratiques solides mises en place par AQS pour gérer efficacement les problèmes liés aux opérations de transport. La surveillance proactive, la communication transparente, les plans de secours et les solutions alternatives démontrent l'engagement de l'entreprise à assurer la continuité des opérations et à répondre aux attentes des clients. L'accent mis sur l'amélioration continue et la formation du personnel reflète l'approche mise en place pour résoudre le problème lié à la chaîne de distribution d'AQS. Dans

l'ensemble, cette réponse témoigne de l'engagement d'AQS envers la satisfaction des clients et la gestion efficace de la chaîne logistique.

### **3- Quels outils ou technologies utilisez-vous pour gérer et résoudre les problèmes liés aux opérations de transport ?**

**Réponse :** Pour gérer et résoudre les problèmes liés aux opérations de transport, l'entreprise AQS utilise une combinaison de méthodes traditionnelles et de nouvelles technologies. Bien que les outils couramment utilisés incluent des documents physiques tels que les bons de livraison, les feuilles de route et les fiches de suivi, l'entreprise s'efforce d'adopter des solutions plus avancées. AQS explore actuellement des opportunités pour intégrer des systèmes de suivi des expéditions et des logiciels de planification logistique modernes afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la visibilité de ses opérations.

**Commentaire :** Il est essentiel pour l'entreprise AQS de reconnaître l'importance d'adopter des outils efficaces pour résoudre ses opérations de transport. Bien que la réponse mentionne l'exploration de nouvelles technologies, il est crucial de souligner que l'entreprise doit prendre des mesures concrètes pour mettre en œuvre ces solutions avancées. En investissant dans des systèmes de suivi des expéditions et des logiciels de planification logistique modernes, AQS peut améliorer considérablement son efficacité opérationnelle, réduire les erreurs et les retards, et augmenter la visibilité de ses opérations de transport. Cela permettra à l'entreprise de relever les défis et de répondre de manière proactive aux besoins de ses clients, renforçant ainsi sa compétitivité sur le marché.

### **3-Pouvez-vous partager une expérience où vous avez dû résoudre un problème lié aux opérations de transport et expliquer comment vous l'avez géré ?**

**Réponse :** L'équipe responsable du transport chez AQS a dû faire face à des retards fréquents dans la livraison des marchandises en raison de problèmes de coordination avec les transporteurs externes. Pour résoudre cette situation, une approche proactive a été adoptée.

Tout d'abord, une évaluation approfondie des transporteurs existants a été réalisée afin d'identifier les causes profondes des retards. Ensuite, des réunions régulières ont été organisées avec les transporteurs pour clarifier les attentes et les exigences en matière de livraison.

### **Chapitre 03 : Pratique au sein ALGERIAN QUATARI STEEL**

---

Par ailleurs, des améliorations ont été apportées aux procédures de suivi et de communication afin de permettre un suivi en temps réel des expéditions, ce qui a permis de prendre des mesures correctives en cas de non-conformité aux normes convenues.

Grâce à ces mesures, l'équipe a réussi à résoudre le problème des retards de livraison, améliorant ainsi la performance globale des opérations de transport. La coordination avec les transporteurs a été renforcée, les délais de livraison ont été respectés de manière plus fiable et la satisfaction des clients a augmenté.

**Commentaire :** Un exemple concret partagé par les responsables d'AQS illustre comment ils ont résolu les problèmes de coordination avec les transporteurs externes. Une évaluation minutieuse des transporteurs a été effectuée, des réunions régulières ont été organisées pour clarifier les attentes de livraison, et des améliorations ont été apportées aux procédures de suivi et de communication. Ces mesures ont permis d'améliorer les retards de livraison chez AQS.

#### **Axe 5 : Impact sur la performance globale**

**1- Comment mesurez-vous la performance des opérations de transport et quels sont les indicateurs clés utilisés dans l'entreprise AQS ?**

**Réponse :** La mesure de la performance des opérations de transport repose sur l'utilisation d'indicateurs clés qui évaluent les différentes dimensions du processus logistique. Pour mieux avoir l'évaluation de la performance de la logistique de distribution ils ont ajouté le tableau suivant :

**Tableau 3-3** : Tableau de Bord de Suivi de Performance des Opérations de Transport -  
Entreprise AQS

Indicateurs de Performance	Objectif	Fréquence de collecte	Responsable de la collecte	Réalisation	Écart
Taux de coût de transport par rapport au chiffre d'affaires	6%	Mensuelle	Directeur logistique	8,7%	+2,7%
Taux de livraison à temps	95%	Hebdomadaire	Responsable de transport	91%	-4%
Taux de préparation des commandes	97%	Quotidien	Directeur logistique	98%	+1%
Taux de rotation des stocks	8 fois par an	Mensuelle	Responsable des entrepôts	7 fois par an	-1 fois
Taux de satisfaction des clients	98%	Hebdomadaire	Directeur des ventes et marketing	95%	-3%

Source : document interne

**Commentaire** : Le tableau de bord de suivi de performance des opérations de transport de l'entreprise AQS présente une vue d'ensemble des indicateurs clés permettant d'évaluer la performance de la logistique de distribution. Les indicateurs sélectionnés couvrent différents aspects, tels que les coûts de transport, la ponctualité des livraisons, la rotation des stocks et la satisfaction.

Après avoir examiné les résultats actuels par rapport aux objectifs fixés, il est possible de constater certains écarts. Le taux de coût de transport par rapport au chiffre d'affaires dépasse légèrement l'objectif, ce qui constitue une situation négative pour l'entreprise. De plus, le taux de livraison à temps, le taux de rotation des stocks et le taux de satisfaction clients affichent tous des écarts négatifs, ce qui indique des performances légèrement inférieures aux attentes. En revanche, le taux de préparation des commandes dépasse l'objectif fixé, ce qui est positif pour l'entreprise.

Il est important de noter que ces écarts peuvent avoir un impact sur l'efficacité et la rentabilité des opérations de transport. Ils soulignent des domaines où des améliorations peuvent être nécessaires pour optimiser la performance de la logistique de distribution de l'entreprise AQS.

La collecte régulière des données et la mise à jour fréquente du tableau de bord permettront de suivre l'évolution de ces indicateurs de performance au fil du temps. Cela aidera l'entreprise à prendre des décisions éclairées et à mettre en place des mesures correctives ciblées pour améliorer ses opérations de transport et atteindre ses objectifs.

## **2-Quelle est l'importance de suivre les opérations de transport au sein de l'entreprise AQS, selon votre point de vue ?**

**Réponse :** Les responsables d'AQS soulignent que le suivi de performance des opérations de transport revêt une importance cruciale dans notre logistique de distribution. En surveillant de près ces opérations, nous pouvons identifier les domaines nécessitant des améliorations et prendre des décisions éclairées pour optimiser notre efficacité opérationnelle.

Ils ont répondu aussi que la garantie des livraisons ponctuelles, une satisfaction client élevée et une gestion des coûts efficace, le suivi de performance renforce notre compétitivité et nous permet de répondre aux exigences du marché. Il nous permet également d'établir des indicateurs clés de performance pertinente et de mettre en place des mécanismes de suivi réguliers, assurant ainsi une logistique de distribution performante.

**Commentaire :** la réponse souligne l'importance du suivi de performance dans la logistique de distribution d'AQS, en mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle, la compétitivité et la satisfaction des clients. Cela témoigne d'une approche proactive de l'entreprise pour améliorer ses pratiques et maintenir sa position sur le marché.

## **3.2. Problèmes et opportunité d'amélioration**

Après avoir effectué une analyse approfondie des réponses de guide d'entretien concernant les opérations de transport et les indicateurs de performance utilisés par AQS sur la logistique de distribution. Cette évaluation nous a permis de mettre en évidence certains problèmes critiques qui nécessitent une attention particulière. Parmi ces problèmes :

### **3.2.1. Coûts élevés de transport**

Les dépenses liées au transport des marchandises sont supérieures aux revenus générés, ce qui met en péril la rentabilité de l'entreprise. Les causes de cette situation peuvent être multiples, telles que des tarifs de transport élevés, des inefficacités dans les itinéraires ou une utilisation inappropriée des ressources. En conséquence, l'entreprise se trouve confrontée à une réduction de ses bénéfices et à une diminution de sa compétitivité sur le marché.

### **3.2.2. Gestion des retards de livraison**

La gestion des retards de livraison constitue l'un des défis majeurs pour l'entreprise AQS, ayant un impact négatif sur ses performances. Ces retards peuvent être causés par divers facteurs tels que des problèmes mécaniques imprévus, des retards lors du chargement ou du déchargement, des conditions de circulation défavorables ou une planification d'itinéraire insuffisante. Les conséquences de ces retards sont **préjudiciables** pour l'entreprise, se traduisant par des délais de livraison aux clients, une insatisfaction client, une baisse de la confiance et une dégradation de l'image de l'entreprise. Par ailleurs, ils engendrent des coûts supplémentaires tels que des frais de réparation des véhicules, des pénalités pour non-respect des délais de livraison et des pertes de revenus liées aux ventes manquées ou annulées.

### **3.2.3. Gestion inefficace des niveaux de stock**

AQS rencontre des difficultés liées à une gestion inefficace de ses niveaux de stock. Une surabondance de stocks peut entraîner des coûts de stockage élevés, une immobilisation des ressources financières et un risque de péremption ou d'obsolescence des produits. Les raisons de ce problème peuvent inclure des prévisions de demande incorrectes, un manque de contrôle des stocks ou une coordination insuffisante entre les départements de l'entreprise.

### **3.2.4. Coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport**

Un autre problème rencontré par AQS est une coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport peut également être identifiée comme un problème majeur. Une mauvaise communication ou une collaboration inefficace avec les transporteurs peut entraîner des retards, des erreurs de livraison et une mauvaise gestion des flux logistiques. Cela peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des clients, la ponctualité des livraisons et la performance globale de l'entreprise.

## **3.3. Suggestions et recommandations**

Après avoir identifié les problèmes liés aux opérations de transport et à la logistique de distribution dans l'entreprise AQS, nous avons formulé des propositions concrètes pour résoudre ces problèmes et améliorer les performances globales. Dans ce titre, nous présenterons nos suggestions et recommandations détaillées pour chaque problème identifié.

En mettant en œuvre ces solutions, AQS pourra optimiser ses opérations, renforcer sa compétitivité sur le marché et répondre aux attentes élevées de ses clients.

**3.3.1. Coûts élevés de transport**

- **Négociation de contrats à long terme avec les transporteurs** : AQS peut négocier des contrats à long terme avec les transporteurs pour bénéficier de tarifs préférentiels et de conditions contractuelles favorables. Cette approche offre une stabilité des coûts de transport, permet une meilleure planification des dépenses et favorise une collaboration étroite avec les transporteurs. En établissant des relations à long terme, AQS peut optimiser l'efficacité des opérations logistiques tout en maintenant un niveau élevé de service et de performance. Cela contribue à réduire les coûts de transport globaux de l'entreprise.

**3.3.2. La gestion des retards de livraison**

- **Optimisation de la planification logistique** : En intégrant un système d'information avancé tel que l'APS, AQS pourra améliorer sa planification logistique. Grâce à cette solution, l'entreprise sera en mesure d'incorporer des délais de livraison réalistes tout en tenant compte des contraintes liées au transport. Cette approche permettra d'obtenir une planification plus précise et efficace, réduisant ainsi les risques de retards en identifiant les potentiels goulots d'étranglement et en optimisant l'allocation des ressources nécessaires pour respecter les délais fixés.
- **Diversification des fournisseurs de transport** : Travailler avec plusieurs fournisseurs de transport pour réduire les risques de défaillance d'un seul fournisseur. Avoir une base de fournisseurs solide et diversifiée permet de mieux gérer les retards et les pannes en ayant d'autres options disponibles.

**3.3.3. Gestion inefficace des niveaux de stock**

- **Mettre en place un système de contrôle des stocks** : AQS peut opter pour l'implémentation d'un système ERP avec un module de gestion d'entrepôt (WMS). Cette solution automatisera les processus de stockage, de suivi des stocks et de réapprovisionnement, permettant une gestion plus précise et efficace des niveaux de stock.
- **Utilisation de techniques de prévision de la demande** : Analyser les tendances passées, les saisons, les événements spéciaux et d'autres facteurs influençant la demande pour prévoir les besoins futurs. Cela aidera à ajuster les niveaux de stock en fonction de la demande prévue, évitant ainsi les surplus ou les ruptures de stock.

**3.3.4. Coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport**

- **Adoption d'un système d'EDI** : AQS peut opter pour un système d'EDI afin d'accélérer la diffusion et le traitement des informations avec ses partenaires. L'EDI permet l'échange électronique d'informations structurées et normalisées, telles que les commandes, les bons de livraison, les factures et les états de stock, facilitant ainsi la coordination et la communication avec les fournisseurs et les autres acteurs de la chaîne logistique.
- **Suivi de performance des fournisseurs** : AQS devrait maintenir un suivi régulier des performances de ses fournisseurs de transport en évaluant systématiquement leur ponctualité, la qualité du service et leur conformité aux exigences contractuelles. Cette évaluation permettra d'identifier les fournisseurs nécessitant des améliorations ou un remplacement en fonction de critères prédéfinis.

**Conclusion**

D'après les éléments abordés au cours de cette étude, il est clair que la relation entre les opérations de transport et la performance de la logistique de distribution revêt une importance capitale chez AQS.

Les résultats obtenus mettent en évidence la nécessité d'optimiser les opérations de transport pour assurer des performances optimales dans l'ensemble de la chaîne logistique. En améliorant la gestion des délais de livraison, en réduisant les coûts, en optimisant la gestion des stocks et en renforçant la coordination avec les fournisseurs, AQS peut accroître sa compétitivité et offrir un service de qualité supérieure à sa clientèle.

Par conséquent, il est essentiel pour l'entreprise de poursuivre ses efforts en matière d'amélioration continue des opérations de transport afin de maximiser la performance de sa logistique de distribution et de répondre aux exigences du marché. En mettant en œuvre les solutions adéquates, AQS pourra atteindre ses objectifs organisationnels et se positionner avantageusement dans un environnement logistique en constante évolution.



## **Conclusion générale**

Les conclusions théoriques et pratiques tirées de cette recherche soulignent l'importance cruciale des opérations de transport dans la logistique de distribution. Une gestion efficace de ces opérations permet de réduire les coûts, d'améliorer la ponctualité des livraisons, d'optimiser la gestion des stocks et de renforcer la coordination avec les fournisseurs de transport. Ainsi, une maîtrise adéquate des opérations de transport est un atout majeur pour l'entreprise AQS, lui permettant d'accroître sa compétitivité, de répondre aux attentes des clients et de consolider sa position sur les marchés internationaux.

L'objectif principal de cette recherche était d'approfondir la compréhension des différents aspects liés aux opérations de transport et d'identifier des opportunités d'optimisation pour améliorer la performance globale de la logistique de distribution. À cette fin, nous avons utilisé une approche qualitative basée sur des entretiens approfondis avec les responsables logistiques d'AQS, ce qui nous a permis de recueillir des informations précieuses sur les pratiques actuelles et les défis rencontrés.

Les résultats obtenus ont confirmé notre première hypothèse selon laquelle les coûts élevés de transport ont un impact négatif sur la rentabilité de la logistique de distribution d'AQS. En effet, des dépenses excessives liées au transport peuvent réduire les marges bénéficiaires et affecter la compétitivité de l'entreprise. De plus, nous avons constaté que la coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport entraîne des retards de livraison et une baisse de l'efficacité des opérations de distribution. Ainsi, une collaboration étroite avec les transporteurs et une communication efficace sont essentielles pour assurer des délais de livraison fiables et optimiser les flux de marchandises.

Une autre hypothèse confirmée par notre étude est que l'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) permet d'évaluer et de mesurer l'efficacité des opérations de transport. En mettant en place des métriques appropriées, l'entreprise peut surveiller ses performances, identifier les domaines à améliorer et prendre des décisions éclairées pour optimiser les opérations de transport.

En se basant sur les réponses du guide d'entretien, nous avons pu répondre à notre problématique en proposant des recommandations pour améliorer la performance de la logistique de distribution d'AQS. Ces recommandations incluent l'utilisation d'outils technologiques pour la planification, le suivi et la gestion des opérations de transport, la mise

en place d'une gestion des stocks efficace pour minimiser les retards et les coûts, ainsi que l'utilisation d'indicateurs clés de performance pertinente pour évaluer l'efficacité des opérations.

Il convient de noter que cette étude a rencontré des contraintes et des difficultés, notamment en termes de disponibilité et de confidentialité des données du secteur logistique d'AQS, ce qui a limité la généralisation des résultats. Néanmoins, cela souligne l'importance de la recherche continue et de l'engagement des entreprises dans l'amélioration de leur logistique de distribution.

Malgré ces obstacles, nous espérons avoir attiré l'attention sur l'importance majeure du sujet traité, qui constitue une préoccupation croissante pour les entreprises évoluant dans des environnements logistiques complexes et concurrentiels.

En guise de perspectives, nous suggérons de mener des recherches supplémentaires dans plusieurs domaines. Il serait intéressant d'étudier l'intégration des nouvelles technologies dans les opérations de transport, car cela peut apporter des avantages significatifs en termes d'efficacité et de performance. De plus, l'optimisation de la gestion des stocks et des entrepôts représente un autre domaine prometteur pour améliorer la logistique de distribution. Enfin, l'analyse des pratiques de collaboration avec les partenaires de transport pourrait également contribuer à renforcer la performance globale de la chaîne logistique. Ces pistes de recherche offrent de nombreuses opportunités pour approfondir nos connaissances et améliorer les opérations de transport et la logistique de distribution dans un contexte en constante évolution.

## Bibliographie

### Ouvrages

- BAGLIN (G) et autre : Management industriel et logistique, concevoir et piloter la supply Chain, Economica, 6e Edition, 2013
- BARABEL (M) et MEIER (O) : Manageor, édition DUNOD, Paris, 2006
- BARCZYK (D) et EVRARD (R) : Logistique & management, édition Nathan/universel, Paris, 2002
- BESCOS (P) et MENDOZA (C) : Le management de la performance, éditions comptables Malesherbes, Paris, 1994
- BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R) : Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques, Logistique & Management, 2002, 10(2)
- BIGRAS (Y) et autres : Management industriel et logistique, 3ème édition Economica, Paris, 2001
- BRILMAN (J) : Améliorer la performance de l'entreprise : Les fondamentaux de la qualité totale, édition, Organisation, 2000
- CAMUS (P) : Contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, éditions d'Organisations, Paris, 2000
- DEBOISLANDELLE (H) : Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998
- DONIER (P) et FENDER (M) : La logistique globale : enjeux, principes, exemple, Edition d'organisation, Paris, 2002
- DORIATH (B) et GOUJET (C) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, 2007
- FENDER (M) : Logistique et Supply Chain Management, Edition Dunod, 2019
- GÉRARD (B) et autre : Management industriel et logistique, 3ème édition Economica, Paris, 2001
- GOURGAND (M) et BOURAS (A) : Gestion de Production : Matériaux, Planning et Ordonnancement, Edition Hermès Science, 2006
- HERVÉ (M) et DANIEL (T) : La Logistique, édition PUF Paris, 1987
- HERVÉ (M) et HUGUES (M) : Management de la chaîne logistique. Vuibert. 2000
- HERVÉ (M) et XAVIER (D) : Le Management de la Chaîne Logistique : Stratégie et pilotage, édition Presses des Mines, 2014
- KOTLER (P) et autres : Marketing Management, 12ème édition, 2006
- LAETITIA (G) et NAKHLA (N) : Les indicateurs de performance. Flux, 2003
- LAMBERT (P) : Gestion des transports et de la logistique, édition Gualino, 2015
- LAMOUREUX (J.P) : Contrôlez efficacement vos fournisseurs, Edition Dunod, 2005
- LEGRAND (G) et MARTINI (H) : Gestion des opérations import-export, édition DUNOD, Paris, 2008
- MARCHAT (H) : Les Tableaux de bord de la performance, édition Dunod, 2012
- MARCEL (A) : Logistique globale, édition ellipses, 2006

- PERSON (H) : Guide pratique de la performance, Edition Maxima, 2008
- PRIMOR (Y) et FENDER (M) : Logistique : production. Distribution. Soutien, DUNOD, 5ème édition, 2008
- PROULX (D) : Management des organisations publiques, Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008
- RÉMY (M) : Supply Chain Management, édition Dunod, 2017
- ROTA-FRANTZ (A), BEL (G) et THIERRY (C) : Gestion des flux dans les chaînes logistiques, édition Hermès, 2001
- ROUSSEL (M) : Logistique : Conception et mise en œuvre des solutions logistiques, Vuibert édition, 2006
- SALINI (P) : Transport et logistique (Connaître et comprendre), Edition Dunod, 2011
- SAVY (M) : Transport de marchandises, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2007
- STADTLER (H) et KILGER (C): Supply Chain Management and Advanced Planning, edition Springer, 2005
- WEIS (D) : La fonction Rh, Edition d'organisation, paris, 1988
- WILSON (R): Council of Supply Chain Management Professionals, édition Supply Chain Council, 2019
- WOACHERINE (H) et CHABANI (S) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2013

### **Reuves et périodique**

- GAMMAN (C) et LIVOLSI (L) : Management et Avenir, in revue Management Prospective, n°24, avril 2009
- LAETITIA(G) et NAKHLA (N) : Les indicateurs de performance, Flux, 2003, n°2, p. 055
- WILSON (R): Council of Supply Chain Management Professionals. 16th Annual State of Logistics Report, juin 2005

### **Travaux universitaires**

- BERRAH (L). Une approche d'évaluation de la performance industrielle : modèle d'indicateurs et techniques floues pour un pilotage réactif. 1997. Thèse de doctorat. Grenoble INPG
- CHIKIROU (A) et MEBARKI (H) : Essai d'analyse du transport aval, mémoire de licence en science commerciales, EHEC, 2010
- EL ACHHAB (Y) : recherche qualitative principes et méthodes, conférence : formation doctorale, Ecole Normale Supérieure de Fés : Thématique de la recherche scientifique, juillet 2019
- FRANCOIS (J) : Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007
- OULDALI (N), Essai d'analyse de la performance opérationnelle des transporteurs externalisés de L'activité avale, Etude de cas : LAFARGE, mémoire Master, HEC Alger, 2e promotion, 2015

- ZWINGMANN (X) : Thèse de doctorat. Modèle d'évaluation de la fiabilité et de la maintenabilité au stade de la conception. Université Laval, 2005

### Dictionnaire

- Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2013
- APICS Dictionary 15th edition Chicago 2017

### Journaux

- SHARIF (A.M): Benchmarking performance management systems, Benchmarking: An International Journal, édition Vol. 9, 2002
- ANDERSEN (B) et autres: Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 40, n° 5/6, 1999
- JORF n°111 du 14 mai 2005 page 8379 texte n° 135

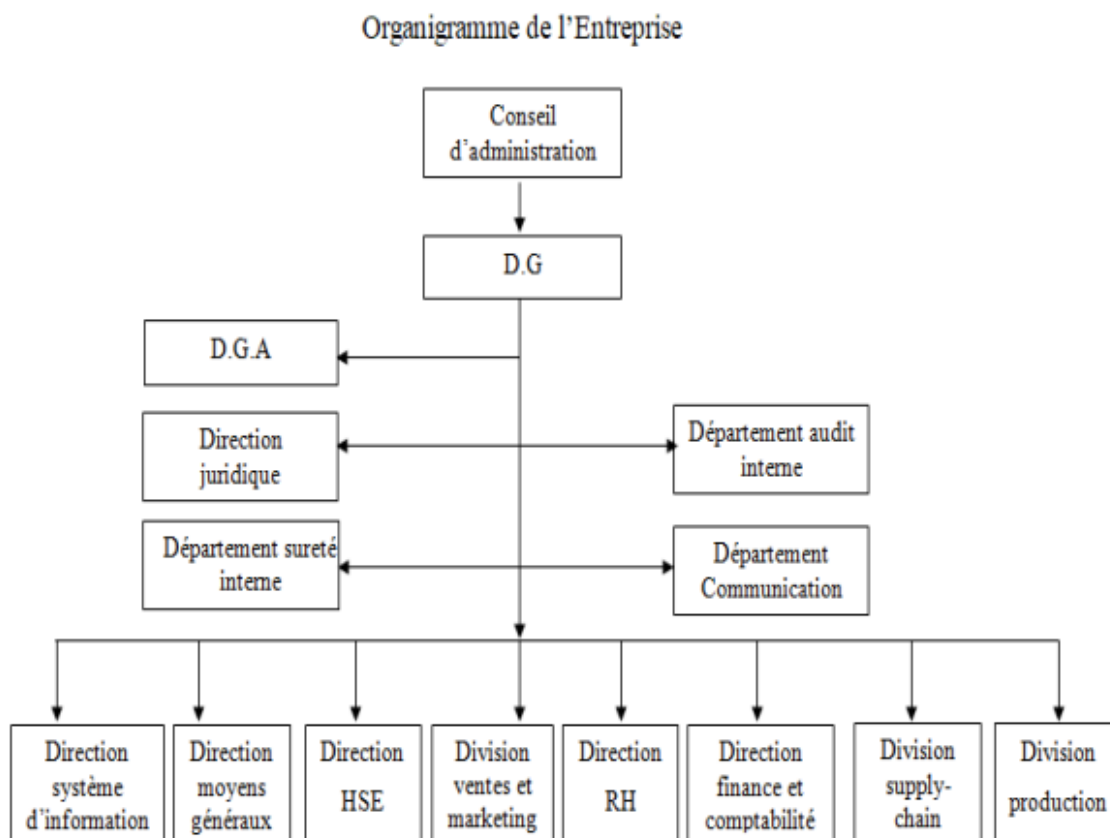
### Sites web

- <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-entretien-238210.htm>
- <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100728770/Feuilletage.pdf>
- <https://www.apics.org/apics-for-business/articles-archive/2017/07/06/what-is-logistics>
- [http://www.andi.dz/index.php/en/presse/1010-bellara-project-algerian-qatar-steel-joint-venturecreated\(posted](http://www.andi.dz/index.php/en/presse/1010-bellara-project-algerian-qatar-steel-joint-venturecreated(posted)
- [https://www.researchgate.net/figure/Couverture-des-SIL-dans-une-Supply-Chain-Problematique-De-Recherche-La-demarche\\_fig1\\_314301184](https://www.researchgate.net/figure/Couverture-des-SIL-dans-une-Supply-Chain-Problematique-De-Recherche-La-demarche_fig1_314301184)
- <https://www.logipolesm.org.ma/2021/08/18/logistique-de-distribution-enjeux-et-contraintes/>
- [www.cairn.info/revue-projectique](http://www.cairn.info/revue-projectique)
- <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2585-83-G1-le-role-du-tableau-de-bord-au-sein-de-l-entreprise.html>
- <https://www.cihi.ca/fr/accéder-aux-données-et-aux-rapports/mesure-de-la-performance-du-système-de-santé/cycle-delaboration>
- <https://www.thebalancemoney.com/small-business-5181174>
- <https://www.organisation-performante.com/quelques-exemples-de-tableau-de-bord-rh/>
- <https://slideplayer.fr/slide/11869299/66/images/16/Gestion+de+la+Cha%C3%A9ne+Logistique.jpg>
- <https://www.logipolesm.org.ma/2021/08/18/logistique-de-distribution-enjeux-et-contraintes/>

# **ANNEXES**

<b>ANNEXE</b>	<b>TITRE</b>
1	Organigramme de l'entreprise
2	Le guide d'entretien
3	Les billettes
4	Rond à béton
5	Fil machine

## Annexe 01 : Organigramme de l'entreprise



## Annexe 02 : Guide d'entretien

### Axe 1 : description et identification du profil de l'interviewé

1- Quel est votre poste actuel au sein de l'entreprise AQS et quelles sont vos principales responsabilités dans le cadre de ce poste ?

2- Comment votre fonction interagit-elle avec les autres départements impliqués dans la chaîne logistique et quelles sont les collaborations clés pour assurer une logistique de distribution efficace ?

### Axe 2 : Processus de transport et logistique

1- Quels sont les modes de transport utilisés par AQS pour acheminer ses produits et quel impact cela a-t-il sur leur chaîne logistique ?

2-Comment AQS gère-t-elle le transport : en l'externalisant ou en le gérant en interne, et quels sont les avantages de cette approche selon vous ?

3- Pouvez-vous décrire les principales étapes et les flux de travail du processus de transport et de la logistique de distribution dans l'entreprise AQS ?

### Axe 3 : Facteurs influençant la performance logistique

1- Quels sont les principaux facteurs qui influencent la performance de la logistique de distribution et qui sont spécifiquement liés aux opérations de transport dans l'entreprise AQS ?

2- Quelles mesures de sécurité sont mises en place dans les opérations de transport et de logistique de distribution chez AQS pour assurer la protection des biens ?

### Axe 4 : Problèmes et défis

1- Comment gérez-vous les problèmes et les défis liés aux opérations de transport qui peuvent avoir un impact sur la chaîne logistique et la satisfaction des clients au sein de l'entreprise AQS ?

2- Quels outils ou technologies utilisez-vous pour gérer et résoudre les problèmes liés aux opérations de transport ?

3- Pouvez-vous partager une expérience où vous avez dû résoudre un problème lié aux opérations de transport et expliquer comment vous l'avez géré ?

### Axe 5 : Impact sur la performance globale

1- Comment mesurez-vous la performance des opérations de transport et quels sont les indicateurs clés utilisés dans l'entreprise AQS ?

2- Quelle est l'importance de suivre les opérations de transport au sein de l'entreprise AQS, selon votre point de vue ?

**Annexe 03 : Les billettes****Annexe 04 : Rond à béton**

**Annexe 05 : Fil machine**

## Table de matière

**Remerciement**

**Résumé**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Gestion logistique et transport .....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	6
Section 1 : Généralité sur la logistique et la SCM .....	6
1.1.    La logistique.....	6
1.1.1.    Historique .....	6
1.1.2.    Evolution de la logistique.....	7
1.1.3.    Définition de la logistique .....	8
1.1.4.    Les types de la logistique .....	9
1.1.5.    Les objectifs de la logistique .....	10
1.2.    SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	11
1.2.1.    Définition de la supply chain.....	11
1.2.2.    L'évolution majeure de la logistique vers la supply chain .....	12
1.2.3.    Supply chain management SCM .....	12
1.2.4.    Les processus de Supply Chain .....	13
1.2.5.    Les tâches dédiées au service SCM .....	14
1.2.6.    Enjeux de la Supply chain .....	15
1.2.7.    Méthodes et outils applicables au SCM .....	16
Section 2 : La logistique de distribution.....	17
2.1.    Définition.....	18
2.2.    Activités de la logistique de distribution .....	18
2.2.1.    Le stockage .....	18
2.2.2.    L'entreposage .....	18
2.2.3.    Préparations de commande .....	19
2.2.4.    Le transport .....	19

2.3.	Les enjeux de la logistique de distribution.....	19
2.3.1.	Multiplicité des intervenants.....	20
2.3.2.	Multi modalité des opérations de transport.....	20
2.3.3.	Respect des cahiers des charges clients .....	20
2.3.4.	Maîtrise des coûts logistiques .....	20
2.3.5.	Maitrise des risques liés à l'acheminement.....	20
2.3.6.	Logistique des retours .....	20
2.4.	Les contraintes liées à la logistique de distribution .....	21
2.4.1.	Contraintes liées aux marchandises .....	21
2.4.2.	Contraintes réglementaires .....	21
2.4.3.	Contraintes géographiques.....	21
2.4.4.	Contraintes techniques.....	21
2.5.	Principaux facteurs influençant la logistique de distribution .....	21
	Section 3 : Le transport au sien de la chaîne logistique.....	22
3.1.	Relation entre la logistique et le transport .....	22
3.2.	La gestion du transport.....	24
3.2.1.	Sous l'angle technique.....	24
3.2.2.	Sous l'angle économique .....	24
3.3.	Relation transport/entrepôt .....	24
3.4.	Les différents modes de transport.....	25
3.5.	L'externalisation du transport .....	27
3.5.1.	Définition de l'externalisation .....	27
3.5.2.	Externalisation du transport.....	27
3.5.3.	Les formes de l'externalisation du transport.....	27
3.6.	Les couts de transport.....	28
	CONCLUSION .....	28
	<b>Chapitre 02 : L'amélioration de la performance dans la logistique de distribution .....</b>	<b>30</b>
	Introduction .....	31
	Section 01 : les concepts fondamentaux de la performance .....	31
1.1.	Définitions de la performance .....	31
1.2.	Les différents concepts de performance.....	32
1.2.1.	Un concept évolutif dans le temps .....	33
1.2.2.	Concept financier ou unidimensionnel .....	33
1.2.3.	Concept de La performance élargie ou multidimensionnelle .....	33
1.3.	Les caractéristiques de la performance .....	34

1.4.	Notions voisines de la performance .....	35
1.4.1.	L'Efficacité .....	36
1.4.2.	L'efficience.....	36
1.4.3.	La pertinence .....	36
1.5.	Performance externe et interne .....	37
1.6.	Les d'indicateurs de performance .....	38
1.6.1.	Définition d'indicateur de performance .....	38
1.6.2.	Caractéristique des indicateurs de performance .....	39
1.6.3.	Choix d'indicateurs de performance.....	39
1.7.	Le tableau de bord.....	41
1.7.1.	Définition.....	41
1.7.2.	Rôle du tableau de bord .....	42
1.7.3.	Les différents types de tableaux de bord.....	42
	Section 2 : Amélioration de la performance logistique.....	43
2.1.	Définition de la performance logistique .....	43
2.2.	Benchmarking.....	44
2.2.1.	Définition du benchmarking .....	44
2.2.2.	Le processus de Benchmarking pour l'amélioration de la performance logistique.....	44
2.2.3.	Les systèmes d'information logistique (SIL).....	45
2.3.	Les modèles d'évaluation du niveau de performance logistique .....	47
2.4.	Les indicateurs de performance logistique .....	49
2.4.1.	Indicateurs de la performance du pilotage des stocks.....	49
2.4.2.	Indicateurs de performance de la gestion des entrepôts .....	50
2.4.3.	Indicateurs de la performance du transport.....	51
2.4.4.	Indicateur de performance de livraison.....	52
2.4.5.	Les indicateurs de performance de qualité de service.....	53
2.4.6.	Les indicateurs de performance de fiabilité.....	53
2.4.7.	Indicateurs de performance de flexibilité.....	54
	Conclusion.....	54
	<b>Chapitre 03 : Pratique au sein ALGERIAN QATARI STEEL .....</b>	<b>56</b>
	Introduction .....	57
	Section 01 : Aperçu général sur l'entreprise ALGERIAN QATARI STEEL .....	57
1.1.	Présentation et localisation .....	57
1.2.	Historique .....	58
1.3.	Enjeux.....	58

1.4.	La politique de qualité .....	59
1.5.	Structure organisationnelle .....	59
1.6.	Aperçu sur le complexe .....	60
1.6.1.	Les principales unités de production du complexe comprennent .....	60
1.6.2.	Les d'installations complémentaires.....	61
1.7.	Les produits d'AQS.....	61
1.7.1.	Les billettes .....	61
1.7.2.	Rond à béton .....	61
1.7.3.	Fil machine.....	62
1.8.	Matières premières et pièces détachées .....	63
1.9.	Analyse SWOT.....	63
1.10.	La direction logistique d'AQS .....	64
Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche .....		66
2.1.	Démarche méthodologique de recherche .....	66
2.1.1.	La méthode qualitative .....	66
2.2.	Méthode et outils de collecte de données .....	67
2.2.1.	L'observation participante.....	67
2.2.2.	L'entretien .....	67
2.3.	Elaboration du guide d'entretien .....	69
Section 3 : Analyse des résultats .....		70
3.1.	Les réponses du guide d'entretien.....	70
3.2.	Problèmes et opportunité d'amélioration .....	80
3.2.1.	Coûts élevés de transport.....	80
3.2.2.	Gestion des retards de livraison .....	81
3.2.3.	Gestion inefficace des niveaux de stock .....	81
3.2.4.	Coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport.....	81
3.3.	Suggestions et recommandations.....	81
3.3.1.	Coûts élevés de transport.....	82
3.3.2.	La gestion des retards de livraison.....	82
3.3.3.	Gestion inefficace des niveaux de stock .....	82
3.3.4.	Coordination insuffisante avec les fournisseurs de transport.....	83
Conclusion.....		83
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>85</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>88</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>91</b>

**Table de matière ..... 97**