

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

**Identification, mise en place et monitoring des pistes
d'optimisation des coûts et délais relatifs aux flux des
véhicules neufs.**

ETUDE DE CAS : Renault Algérie

Elaboré par :

SIZIANI Mohamed Salim

Encadré par :

Dr. REMINI Amine

Enseignant à HEC Alger

6^{ème} promotion

Juin 2019

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

**Identification, mise en place et monitoring des pistes
d'optimisation des coûts et délais relatifs aux flux des
véhicules neufs.**

ETUDE DE CAS : Renault Algérie

Elaboré par :

SIZIANI Mohamed Salim

Encadré par :

Dr. REMINI Amine

Enseignant à HEC Alger

6^{ème} promotion

Juin 2019

Remerciements

Louange à Dieu le tout puissant qui nous a octroyé le courage et la force de mener à terme ce modeste travail.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à **Dr. Remini Amine** mon encadreur et mon professeur à l'EHEC et **M. Yala Yanis** mon maitre de stage au niveau de Renault Algérie qui m'ont apporté leurs aide et qui se sont toujours montrés à l'écoute et ils étaient très disponibles tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi qu'aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur de présider et d'examiner ce travail, qu'ils trouvent ici ma profonde reconnaissance.

Je tiens également à remercier toute l'équipe du CLV et en particulier celle du service logistique qui m'a offert un environnement professionnel chaleureux et de bonne humeur, et avec qui j'ai beaucoup appris. Ce fut un grand plaisir de faire votre connaissance.

Je ne saurais oublier le grand mérite des enseignants qui ont contribué à mon cursus, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

Je remercie énormément mes parents pour l'aide et le soutien qu'ils m'ont accordé depuis ma scolarisation jusqu'à ma graduation, merci beaucoup Maman, merci beaucoup Papa.

Mes sœurs et mon frère, je vous remercie beaucoup de m'avoir supporté et aidé durant mon parcours, en particulier Lilia et Ryma qui m'ont aidé énormément à la réalisation de ce mémoire, je vous suis reconnaissant.

Bien sûr je remercie toute ma famille, mes proches ainsi que tous mes amis spécialement ceux de Tlemcen, ils se reconnaitront.

Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire en m'accordant leur précieux temps ainsi que leur soutien et leur patience.

Résumé

Après l'émergence de la Supply Chain Management au sein des entreprises et devant une clientèle de plus en plus exigeante, la maîtrise des coûts et des délais de livraison est devenue un domaine de compétitivité très répondeu entre les différents concurrents pour obtenir une part de marché plus au moins satisfaisante.

A cet effet, l'année 2019 fut l'objet de notre étude au sein du leader du marché de l'automobile du pays, Renault Algérie.

Dans cet ordre d'idées, Ce travail vise à traiter et à étudier les pistes d'optimisation des coûts et des délais susceptibles d'engendrer des retards de livraison ou des frais additionnels durent l'exécution des flux des véhicules neufs auprès du service logistique de Renault Algérie.

Mots clés : Supply Chain Management, coûts, délais, marché de l'automobile, optimisation, flux de véhicule neuf, logistique, jumelage, rapatriement, stock.

Abstract

After the emergence of Supply Chain Management within companies and in front of an increasingly demanding clientele, the control of costs and delivery times has become highly competitive area where competitors seek to obtain a more or less satisfactory market share.

Therefore, the year 2019 was the subject of our study in the leader of the country's automotive market, Renault Algeria.

Hence, this work aims to treat and study the optimization of costs and delays likely to lead to delivery delays or additional costs during the execution of new vehicle flows with the logistics department. of Renault Algeria.

Key words: Supply Chain Management, costs, deadlines, car market, optimization, new vehicle flow, logistics, twinning, repatriation

ملخص

بعد ظهور إدارة سلسلة التوريد داخل الشركات وأمام طلبيات الزبائن المستمرة، أصبحت السيطرة على التكاليف وأوقات التسليم مجالاً تنافسياً شديداً بين مختلف المنافسين للحصول على حصة في السوق مرضية قدر الإمكان.

تحقيقاً لهذه الغاية، كان عام 2019 موضوع دراستنا في شركة رينو الجزائر الرائدة في سوق السيارات في البلاد.

في هذا السياق، يهدف هذا العمل إلى معالجة ودراسة تحسين التكاليف والتعطيل المحتمل أن يؤدي إلى تأخير التسليم أو تكاليف إضافية أثناء تنفيذ تدفقات المركبات الجديدة مع قسم اللوجستيات لرينو الجزائر.

الكلمات الرئيسية: إدارة سلسلة التوريد، التكاليف، المواعيد النهائية، سوق السيارات، التحسين، تدفق المركبات الجديدة، الخدمات اللوجستية، التوأمة، تغيير المكان، المخزون.

Liste des figures

Figure	Nom de la figure	page	
Chapitre 1	figure 1	La logistique au sein de l'entreprise	11
	figure 2	Structure d'un système de transport	19
	figure 3	Les principaux acteurs de la supply chain	23
	figure 4	Exemple d'un réseau économique et logistique simplifié	24
	figure 5	Modèle SCOR	28
Chapitre 2	figure 1	Levier fiabilité logistique	46
	figure 2	Levier efficacité logistique	48
	figure 3	La réactivité logistique	49
	figure 4	L'éco-logistique	50
Chapitre 3	figure 1	Catégorie des employés de Renault	72
	figure 2	Le niveau des employés de Renault	72
	figure 3	Organigramme de Renault	74
Chapitre 4	figure 1	Organisation du service logistique	82
	figure 2	Les flux de véhicules neufs de Renault	83

Liste des tableaux

Tableau		Nom du tableau	page
Chapitre 1	Tableau 1	La logistique dans l'entreprise	12
	Tableau 2	Les types de transports	21
Chapitre 2	Tableau 1	Top 10 mondial constructeurs automobile en 2018	63
Chapitre 3	Tableau 1	Tarifs délocalisation en dinar algérien	87

Liste d'abréviations

Abréviation	signification
ABC	Activity Based Costing
AIV	Autorisation Importation des Véhicules
ALR	Alliance Logistique Renault
APS	Advanced planning and scheduling
ASLOG	Association logistqie
CA	Chiffre d'affaire
CARAL	Construction automobile Renault
CLE	Centre Livraison et Entreposage
CLV	Centre Livreur Véhicules
DA	Dinar Algérien
DAF	Direction Administration et Finance
DC	Direction Commerciale
DM	Direction Marketing
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSC	Direction Supply Chain
DVF	Direction Ventes Flottes
ENDVP	Entreprise National Devision Véhicules Particuliers
ERP	Entreprise resource planing
ETAM	Employé Technicien et Agent de Maitrise
FIFO	First In Firts Out
FNI	Fonds National d'Investissement
GMS	Général Motors Service
ISO	International Organization for Standardization
JC	Jésus Christ
KM	Kilomètre
MCPR	Magasin Central de Pièces de Rechange
NTIC	Nouvelle technologie de l'information et de la communication
PDP	Plan directeur de production
PIB	Produit Interieur Brut
PSA	Peugeot Société Anonyme
RMS	Renault Minute Service
RSM	Renault Samsung Motors
SADAR	Société Algérienne d'Automobile Renault
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SAV	Service après vente
SC	Suplly chaine
SCM	Suplly chaine management
SCOR	Supply Chaine Opérations Reference
SMED	Single Minute Exchange of Die
SNVI	Société Nationale des Véhicules Industriels

SPA	Société Par Actions
SUC	Succursale
TIC	Technologie information et communicatio
TMC	Tahkout manufacturing company
ULD	Unit load device
UTI	Unité de tranport intermodal
VIN	Véhicule Identification Number
VN	Véhicule Neuf
WLTP	Worldwide harmonized Light-duty véhiculs Test Production

Glossaire

Terme	explication
Agent	Un agent est un partenaire qui travaille exclusivement avec Renault Algérie
Amont	Toutes les opérations qui sont réalisées avant la fin de la fabrication des véhicules
Aval	Toutes les opérations qui sont réalisées après la fin de la fabrication des véhicules
Délocalisation ou rapatriement	C'est le fait de déplacer un véhicule d'un agent à un autre
Enrichissement	L'ajout des options sur les véhicules neufs comme l'alarme et la boule d'attelage
Jockey	Personne chargée de déplacer les véhicules à l'intérieur des parcs
Lot	C'est l'ensemble des véhicules destinés à un seul transporteur
Parc	C'est un grand espace ouvert où sont stockés les véhicules
Réseau	Le Réseau représente tous les points de vente où sont vendus les véhicules de Renault Algérie
Stock bloqué	C'est les véhicules qui ne doivent pas sortir du stock pour cause d'enrichissement, problème de contrôle ou de conformité
Succursale	C'est les établissements qui dépendent du siège central de Renault Algérie
Transport capillaire	C'est les camions spécialisés dans la transportation des véhicules neufs, ils ont généralement une capacité de charger 8 véhicules mais il y a aussi ceux qui transportent uniquement 2 véhicules
Transporteurs de Renault	Ce sont les transporteurs des camions que possèdent certains agents de Renault Algérie
Transporteurs externes	Ce sont les transporteurs des sous-traitants
VIN	C'est un code alphanumérique unique qui est donné à chaque véhicule automobile.

Sommaire

Introduction Générale	01
<i>Chapitre 01 : Généralité sur la logistique et la SCM</i>	<i>04</i>
<u>Section 01</u> : Présentation de la logistique.....	04
<u>Section 02</u> : Présentation de la Supply Chain Management.....	22
<i>Chapitre 02 : La performance logistique et l'optimisation des flux</i>	<i>31</i>
<u>Section 01</u> : Conception de la performance.....	32
<u>Section 02</u> : La performance logistique.....	37
<i>Chapitre 03 : Le marché de l'automobile et présentation de Renault Algérie.....</i>	<i>58</i>
<u>Section 01</u> : Marché de l'automobile.....	58
<u>Section 02</u> : Présentation de Renault	68
<i>Chapitre 04 : L'optimisation des coûts et délais relatifs aux flux des véhicules neufs</i>	<i>77</i>
<u>Section 01</u> : Présentation de la démarche méthodologique de la recherche.....	77
<u>Section 02</u> : Présentation et analyse de l'entretien	80
Conclusion Générale	96

Introduction générale

Afin de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, la concurrence entre les entreprises s'accroît pour répondre à cette demande, en offrant des produits et des services d'une meilleure qualité, à de meilleurs prix et dans les délais attendus par ces derniers.

Au cours des dernières années, les entreprises ont connu une profonde transformation dans leurs modes d'organisation.

Cela dit, après avoir atteint un stade de concurrence assez élevé sur les grands marchés, la meilleure entreprise est devenue celle qui dépense le moins.

La supply chain management, qui est un domaine assez récent, est désormais indispensable pour les grandes entreprises, y compris les PME, afin de mieux gérer leurs dépenses et d'avoir une meilleure maîtrise des coûts et des délais liés à la livraison finale à la clientèle.

La logistique, étant la base de la supply chain, engendrant des coûts importants, en mobilisant une majeure partie des ressources et des efforts de l'entreprise, sa principale fonction qui est le transport, constitue à elle seule près de la moitié des dépenses.

Dans ce modeste travail qui s'intitule : « **Identification, mise en place et monitoring des pistes d'optimisation des coûts et délais relatifs aux flux des véhicules neufs** », effectué au sein du leader du marché de l'automobile dans le pays, le groupe Renault Algérie, nous allons étudier les points principaux susceptibles de causer des coûts additionnels et des retards dans les flux logistiques des véhicules neufs chez cette entreprise.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, c'est à partir des observations faites sur l'ampleur des coûts non maîtrisés liés au transport de marchandises dont les entreprises peuvent être victimes et l'importance du respect des délais de livraisons pour la satisfaction des clients.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :
« **comment optimiser les coûts et les délais relatifs aux flux des véhicules neufs ?** »

Pour parvenir à cette dernière, des sous questions s'ajoutent, à savoir :

- Renault Algérie a-t-elle une bonne maîtrise de ses flux de véhicules neufs ?
- L'organisation de Renault Algérie de ses flux de véhicules neufs lui permet-elle d'optimiser ses coûts ?
- Comment Renault Algérie fait elle pour être dans les délais de livraison ?

Suivies par des hypothèses :

- Renault Algérie a tout un service de logistique qui travaille pour la bonne circulation de ses flux de véhicules neufs en utilisant un logiciel spécialement conçu pour cette activité.
- Le service logistique de Renault Algérie prend en considération tous les points susceptibles d'engendrer des coûts supplémentaires dans l'organisation de ses flux de véhicules neufs.
- Renault Algérie priorise les véhicules qui ont la date de livraison la plus proche dans son activité logistique.

Les hypothèses citées ci-dessus, se verront confirmées ou infirmées à la fin de notre travail de recherche.

Pour accomplir ce travail de recherche, notre méthodologie s'est basée sur une recherche bibliographique variée avec des ouvrages, des travaux de recherche universitaire ainsi que des sites internet pour partie théorique.

Pour la partie pratique, un guide d'entretien sera élaboré et présenté aux personnes les mieux placées au sein du service logistique de Renault Algérie pour y répondre, cela va nous permettre de tirer les informations nécessaires pour notre étude.

Notre travail est structuré comme suit :

Le premier chapitre est un chapitre introductif qui abordera des généralités sur la logistique et la supply chain.

Dans le second chapitre, nous découvrirons ce qu'est la performance logistique, comment la maîtriser et optimiser ses flux.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil (Renault) et cela après avoir fait une vue d'ensemble sur le marché de l'automobile dans le monde et dans le pays.

Dans le dernier chapitre, nous allons présenter le projet de notre étude, ses différents points ainsi qu'une étude qualitative appropriée.

Et pour finir, une conclusion générale s'ajoutera à notre travail de recherche.



Chapitre 1 :

Généralités sur la logistique
et la SCM

Introduction au chapitre

Dans le monde de l'industrie commerciale, l'entreprise doit utiliser tout son possible afin de préserver sa part de marché et pouvoir survivre dans un environnement concurrentiel, du moment où la qualité du produit, la préoccupation numéro un de la clientèle, est satisfaite, le facteur clés de succès pour l'entreprise devient sa capacité à maîtriser ses coûts.

Avec l'apparition de ce besoin devenu primordial pour l'entreprise, un domaine d'activité ou bien un département managérial a fait son apparition, la Supply Chain management (y compris la logistique) est venu s'installer dans les filiales des firmes.

Le terme logistique a connu récemment un développement très important, particulièrement dans les relations de vente et d'achat. Comme elle est un élément d'efficacité et de rentabilité dans les relations commerciales, elle exige la mise en œuvre d'un certain nombre de participants et fait intervenir aussi des techniques plus sophistiquées en particulier dans son domaine d'évolution.

Dans ce chapitre, nous présentons la logistique, sa définition, son évolution et sa place dans l'entreprise, après nous abordons le domaine du transport et en dernier lieu nous parlerons de la supply chain en générale.

Section 1 : présentation de la logistique

La Logistique est une activité qui a pour objet de gérer les flux physiques et informationnels d'une organisation, mettant ainsi à disposition des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes. Cependant, avant toute tentative de définition du concept Logistique, il me paraît opportun de l'envisager d'abord sous son aspect historique et son évolution.

1.1 Origines et évolutions du concept de logistique

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

Ceci explique que la logistique moderne soit née chez les transporteurs et chez les grossistes. Cependant, avant de l'aborder dans son aspect moderne, il convient tout d'abord de ressortir ses origines.

1.1.1 Les Origines de la notion de Logistique

Le terme "Logistique prend racine dans le grecque « logistikos » qui signifie « administrer ». L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires.¹

Au 4^{ème} siècle avant JC., Sun Tzu met en avant la nécessité de disposer de chariots d'approvisionnement de denrées alors qu'Alexandre le Grand (356 – 323 avant JC.) avant de se lancer dans son périple en Asie, brûla tous ses chariots de denrées afin de rendre moins pesante la mobilité de ses troupes. De par cette réflexion, Alexandre le Grand avait pensé faire précéder le mouvement de ses armées par l'organisation du ravitaillement. Ainsi Jules César en créant la fonction « logista » chargeait un officier de s'occuper des mouvements des légions romaines pour organiser les campements de nuit et constituer les dépôts d'approvisionnements dans les villes soumises".

Il apparaît dès lors une prise de conscience de l'importance de la gestion Logistique. Cette importance va, au fur et à mesure des siècles se manifester.

- Au 18^{ème} siècles

Les dirigeants militaires ont éprouvé la nécessité d'assurer la survie de la collectivité en aménageant des sites et des forts pour se protéger des attaques ennemies. A partir du 18^{ème} siècle, trois étapes principales sont considérées dans le mode de traitement de la logistique dans les armées :

- a- Le premier mode est associé aux armées principalement statiques avec un approvisionnement issu des magasins.
- b- Le second mode correspond à la démarche napoléonienne cherchant essentiellement sur les pays envahis ou les pays de passage, les denrées nécessaires à l'approvisionnement des armées.
- c- le troisième mode correspondant à celui apparu vers les années 1870 et s'appuyant sur une industrialisation des approvisionnements à partir des bases arrière de plus en plus lointaines.²

¹ GRATACAP (A), MEDAN (P), « Management de production », 3^e édition, Dunod, Paris

² Mémoire, EBED ERIC, La logistique

1.1.2 Evolution de la logistique

Plusieurs facteurs expliquent l'évolution de la Logistique tels que : des facteurs technologiques comme l'apparition du chemin de fer. À partir de 1917, l'automobile et le poids lourd font apparaître une alternative beaucoup plus souple au chemin de fer et la traction motorisée se substitue rapidement à la traction hippomobile. Mais dès lors, le carburant devient la ressource sensible. Pour approvisionner les armées, la création d'un service, le service des Essences, fut nécessaire pour prendre en charge la logistique des carburants.

Au cours des siècles, si la perception de maîtriser correctement les flux a toujours été claire, la façon de l'aborder a été très variée. Dans chaque étape de son évolution, nous devons voir des réponses aux contraintes imposées par la complexité de la gestion des flux et par les moyens de déplacement des armées. Ainsi Vauban a utilisé le rôle vital de la logistique en affirmant que « **l'art de la guerre c'est l'art de subsister** ³ ». C'est donc naturellement que la logistique a pris une place croissante dans la pensée militaire au cours de l'histoire. L'institution militaire a aussi constituée un premier corps de connaissance dans ce domaine de la gestion de flux. La pensée de la logistique civile s'est donc construite en parallèle à la pensée de la logistique militaire du fait de finalités différentes. Cependant les problèmes de base restent les mêmes. L'institution militaire a insufflé de façon périodique des avancées significatives en logistique qu'elle soit militaire ou civile. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les travaux structurant la recherche opérationnelle se sont développées, permettant ainsi aux entreprises, dès la période de l'après-guerre, d'adopter un premier traitement de la logistique par la voie quantitative".

1.1.3 Perception moderne de la Logistique

C'est pendant la seconde guerre mondiale que l'Europe intègre la Logistique, accompagnés d'efforts économiques importants et de ravitaillements de biens de soutien considérables sur les champs de bataille du monde entier. Par conséquent, la Logistique a trouvé une place de choix dans l'appui de la stratégie et de la tactique. Dès lors, elle devait faire face à la nécessité de surmonter les entraves de l'espace et du temps : Cependant, malgré tout, des différences considérables apparaissent entre la Logistique militaire (politico stratégique) et la logistique civile (économique).

³ Mémoire, EBED ERIC, la logistique.

La première (militaire et civile) a atteint un grand niveau de perfection et d'efficacité, grâce au développement de méthodes scientifiques (en particulier dans le domaine de la recherche opérationnelle) et à l'essor du traitement électronique des données et des technologies de la communication qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, grâce aussi aux expériences et au savoir acquis.⁴

La seconde (économique), a pris son essor dans les années 70, lorsque les entreprises ont cherché à limiter les coûts liés à la gestion de leurs stocks et à appliquer les méthodes du « juste à temps », notamment par la mise en place de nouvelles méthodes de planification de leur production et de leurs approvisionnements en interne. Dans les années 90, la logistique s'est élargie aux flux entre entreprises, depuis les fournisseurs initiaux jusqu'au client final⁵.

Aujourd'hui, « la logistique est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services ». Elle s'est imposée comme un élément de différenciation par le service (respect des délais, conformité des commandes, capacité à gérer les retours clients et le service après-vente...) et offre une gamme d'activités de plus en plus large. Elle est indissociable des systèmes de production et de consommation et très imbriquée avec toutes les fonctions de l'entreprise (fonctions commerciales, achats, recherche et développement, marketing ...)

1.2 Définition et type de logistique

Jusqu'à une période récente, la logistique était considérée comme une fonction secondaire de l'entreprise et le rôle du responsable logistique se limitait à l'organisation matérielle des transports de matières premières ou de marchandises. Avec la crise des années 70, la fonction logistique a beaucoup évolué, son champ d'action et son rôle variant d'une entreprise à l'autre. Certains décideurs (chefs d'entreprises), commencent à prendre conscience des multiples enjeux de la logistique pour l'évolution de l'entreprise dans son environnement.

⁴ GRATACAP (A), MEDAN (P), op.cit.,

⁵ GRATACAP (A), MEDAN (P), op.cit.,

1.2.1 Définition de la logistique

« La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission elle consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du marché, tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non-identité de leurs objectifs propres»⁶

SOHIER Joël quant à lui pense que « la Logistique est une fonction qui a pour objet d'organiser, au moindre coût, le circuit de matières aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite au moment voulu ».

Par ailleurs, La logistique est un ensemble d'opérations dont le but est, la mise à disposition aux moindres coûts de la quantité de produit voulu à l'endroit et où la demande existe.

De toutes ces définitions on peut conclure que la logistique est une activité importante que l'entreprise doit prendre en considération et de gérer de façon très réfléchie afin d'assurer la gestion optimisée des flux dans le but de mettre à disposition les moyens et les ressources nécessaires, selon les besoins exprimés.

L'ensemble des mesures concernant la logistique d'entreprise renvoient pour la plupart à l'aspect opérationnel de la fonction. Ces mesures se décrivent à travers de deux logiques dominantes, à savoir : La réduction des délais et des coûts logistiques et l'amélioration de la qualité de service.

Pour être durablement performantes, les entreprises doivent rechercher des synergies maximales entre les diverses chaînes logistiques dans lesquelles elles interviennent. Cela suppose pour une firme d'être efficace, dans l'élimination systématique de toutes les formes de gaspillage, et

⁶ TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : de la logistique d'entreprise vers un management plus compétitif, éditions dunod, paris, 1998, p.32.

dans l'optimisation du suivi des frais de structures, des processus logistiques, des ressources engagées et des coûts externes de l'environnement.⁷

1.2.2 Les types de la logistique :

PIMOR(Y) et FENDER (M) distinguent différents types de la logistique selon leurs objets, leurs méthodes et leurs maillons dans le processus d'entreprise ;⁸

1.2.2.1 La logistique d'approvisionnement

Elle permet d'amener et d'approvisionner les usines en produits de base, composants et également les sous-ensembles nécessaires à la production.

1.2.2.2 La logistique d'approvisionnement général

Elle apporte à l'entreprise les biens et matériels nécessaire aux différents services et administrations, elle est appelée aussi les moyens généraux.

1.2.2.3 La logistique de production

Elle consiste à planifier et préparer la production en fixant les plans directeur de production PDP et les programmes de productions, en calculant les besoins de production et les approvisionnement, elle était appelée la gestion de production.

1.2.2.4 La logistique de distribution

Elle représente la logistique classique qui consiste à gérer les flux des commandes clients depuis le fournisseur jusqu'à leurs livraison.

1.2.2.5 La logistique militaire

Elle vise à transporter sur un champ d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

1.2.2.6 La logistique de soutien

Apparue dans le domaine militaire, elle s'est étendu vers le domaine de l'entreprise comme la logistique toute entière, elle consiste à organiser et préparer le nécessaire pour maintenir en

⁷ BAGLIN (G) et autres : Management Industriel et Logistique, édition ECONOMICA, paris, 1996, p 10

⁸ PIMOR(Y) et FENDER(M), op.cit. , p4, p5.

opération un système complexe à travers les opérations de maintenance, elle est employée principalement dans les industries lourdes (aéronautique, énergie...).

1.2.2.7 Le service après-vente SAV

Est l'ensemble d'activités assurant la mise en marche, l'entretien et la réparation post vente d'un bien. Le SAV est souvent réduit à la notion d'intervention technique mais il inclut également l'ensemble des services associés aux biens concernés, réalisés après la vente.

1.2.2.8 Reverse logistics ou logistique de retour

Consiste à reprendre des produits du consommateur final puisqu'il ne veut plus les utiliser ou il veut les réparer, ou bien l'entreprise veut récupérer les produits à cause d'un problème technique (rappel), ou un traitement des déchets, récupération d'emballage ou des produits inutilisables (fin de cycle de vie).

1.3 La logistique dans l'entreprise

La logistique a intégré l'entreprise et est devenu indispensable pour le bon fonctionnement de cette dernière.

1.3.1 Activités de la logistique au sein de l'entreprise

La logistique au sein de l'entreprise peut être appréhendée à travers trois groupes d'activités distinctes, on parle alors de logistique purement industrielle, logistique de stockage et logistique de distribution. Parmi ces activités, la logistique de produit (elle concerne toutes les phases du cycle de production, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au stockage dans les magasins de détail) de la logistique de soutien (elle intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance).

La fonction logistique joue un rôle primordial dans la vie de l'entreprise, elle occupe une place privilégiée, car, elle regroupe les fonctions telles que la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance en une partie des fonctions suivantes : achat, production et distribution.

Figure 1 : La logistique au sien de l'entreprise.

FONCTION LOGISTIQUE		
Logistique de produit	-Achats de matières premières et approvisionnements -Transport de matières premières -Production et gestion de la production	Logistique purement industriel
	-Transport de produits finis	
Logistique de soutien	-Entreposage des produits finis -Alimentation plates-formes de Redistributions	Logistique de stockage
	-Transports des commandes de détail clients -Stockage et gestion du stock dans les magasins de détail	
	-Distribution de détail -Après-vente et Maintenance	Logistique de distribution

Source : <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>.
(consulté le 21/02/2019 à 15h17).

Commentaire : Cette figure montre l'intervention de la logistique dans les différents étapes de l'activité de l'entreprise depuis l'achat de la matière première jusqu'à la distribution du produit final, avec la mise en évidence des différents types de logistique.

Tableau 1 : La logistique dans l'entreprise.

	ACHETER	PRODUIRE	VENDRE
Définir la chaîne logistique	Définir le réseau de production et le réseau logistique, définir le mode de pilotage		
Planifier les opérations	Définir la stratégie achat, sélectionner les fournisseurs, gérer les relations avec les fournisseurs.	Planifier la production	Prévoir la demande
	Planifier le transport		
Gérer les flux d'information	Gérer les demandes et les commandes d'achat, contrôler les factures fournisseurs.	Contrôler les activités de production	Gérer les commandes de vente, facturer les commandes, gérer les réclamations et services après-ventes.
	Piloter les stocks et les flux de produits		
Gérer les flux de produit	Gérer les flux de produit	Produire Maintenir	Expédier les marchandises.
	Préparer, exécuter et clôturer les ordres de transport		
Piloter la performance	Piloter la performance	Piloter la performance de la production et de la maintenance.	Piloter la performance du processus de traitement des commandes.
	Piloter la performance de la logistique et du transport		

Source : LE MOIGNE, (Rémy) : *supply chain management*, éditions DUNOD, paris, 2013

Commentaire : ce tableau explique le rôle de la logistique au sein d'une entreprise, il illustre les différents étapes que passe à travers la production d'un bien donné (l'achat de matière première, l'étape de production et la dernière celle de la distribution jusqu'au client final en d'autre terme la vente) et l'intervention de la logistique dans chaque étapes.

1.3.2 L'objectif de la logistique :

Dans une entreprise la logistique a pour but :

- Optimisation des réseaux d'approvisionnement.
- Le choix des réseaux et canaux de distribution les plus adéquats au secteur de l'entreprise.
- Faire ou faire faire (le choix d'externalisation)
- Choisir les meilleurs prestataires de services en termes de coût et savoir-faire.
- Plus grande synchronisation des différentes étapes de la chaîne.
- Assurer l'échange des données informatisés et l'emploi des technologies d'informations et de communication T.I.C.
- Utilisation optimale des capacités de production.
- Meilleure réponse aux exigences accrue des clients.
- Prévoir la demande.
- Réduction des délais et améliorer la qualité de service.
- Optimisation des coûts logistiques.
- Contrôle adéquat des risques (retards et ruptures de stock).
- Assurer la collaboration et la coopération avec les différents acteurs de la chaîne.
- Réduction des rejets et des impacts environnementaux.
- Meilleure gestion de la concurrence.

1.3.3 Les enjeux de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique. La logistique conditionne :⁹

- **La croissance de l'entreprise** : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques d'où la croissance de l'entreprise.
- **La maîtrise des coûts** : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après-vente.

⁹ <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> P21 consulté le 22/4 /2019 a 21 :34

- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise** : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance), c'est aussi l'optimisation des flux de transports.
- **La normalisation des produits et des processus de gestion** : l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **La diversification de l'entreprise** : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.
- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise** : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

1.4 La logistique de distribution

La logistique de distribution c'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de l'entrepôt du fournisseur de l'usine ou de distribution jusqu'au lieu de livraison convenu.

Nous allons aborder quelque point essentiel sur la logistique de distribution dans ce qui va suivre.

1.4.1 Les caractéristiques de la logistique de distribution.

Essentiellement consacrée à la gestion des flux de marchandises, la finalité de la logistique de distribution est d'accomplir, dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais, la livraison des commandes clients. Elle se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur (fabricant, distributeur...) jusqu'au lieu de consommation finale.

La logistique de distribution est fortement dominée par trois activités. La détermination des réseaux de distribution (ordonnancement des trajets, choix des itinéraires, choix des moyens de transports, choix des infrastructures de transbordement et de stockage...) ; la gestion des flux de transport (colisage, chargement/déchargement des véhicules, organisation des tournées, gestion

des transports collectifs, gestion du retour des véhicules et des emballages vides...) ; la gestion des stocks sur l'ensemble du réseau de distribution (interne et externe).¹⁰

1.4.2- Les enjeux de la logistique de distribution

Parmi les enjeux de la distribution logistique dans une entreprise, on peut citer ces points :¹¹

- **Multiplicité des intervenants.** Il convient de bien organiser la circulation des informations et des marchandises (maîtrise des flux documentaires, planification des opérations physiques à travers le réseau de distribution...) ;
- **Multi modalité des opérations de transport.** L'éventualité d'utiliser différents modes de transport successifs pour les acheminements exige, selon la nature et taille des colis, de faire le bon choix des emballages, des UTI (Unités de Transport Intermodal) et de prévoir que les moyens de manutention adéquats sont disponibles à chaque point de transbordement ;
- **Respect des cahiers des charges clients.** Les produits doivent être livrés en quantité et en qualité demandée, dans les délais impartis. Il faut par conséquent adopter les bonnes pratiques (moins de ruptures des charges, gestion anticipée de certaines formalités administratives, Inter modalité et accélération des temps de transbordement... ;
- **Maîtrise des coûts logistiques.** Réduction des parcours (pour faire moins de Km, Il faut opérer une bonne détermination des routes, bien organiser les tournées, réduire le nombre de retours à vides des camions en leur proposant un fret de retour) ; bon choix des prestataires (les prestations achetées doivent correspondre aux besoins) ; meilleure combinaison de moyens ; meilleur taux de remplissage des véhicules ; optimisation des coûts des derniers Km;
- **Maitrise des risques liés à l'acheminement** (risques de transport, manutention et entreposage). Il convient de réduire le nombre de rupture de charge lors de l'acheminement, de bien protéger les marchandises et de respecter les conditions de transport pour les denrées périssables. Moins de manipulations engendrent moins de risques et par ailleurs, des coûts d'assurances maîtrisés ;

¹⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> consulté le 06/032019 à 17:33

¹¹ Idem.

- **Logistique des retours.** Organisation de la collecte et du retour des emballages vides...

1.4.3 Les contraintes de la logistique de distribution

Parmi les contraintes de la logistique de distribution, on trouve :

- **Contraintes liées aux marchandises.** Selon la nature des produits, denrées alimentaires, marchandises périssables, marchandises dangereuses, il convient de prendre des dispositions et mesures appropriées afin d'éviter toute forme d'avarie pouvant découler des propriétés même des marchandises (recommandations réglementaires, respect des conditions de transport...);
- **Contraintes réglementaires :** Obligations documentaires liées à la nature des produits à distribuer (licences, certificats d'origine, certificats de circulation...); obligations documentaires liés au type d'expédition (documents à produire suivant le mode de transport); réglementation applicable en cas de litiges;
- **Contraintes géographiques :** Le climat, l'environnement socioculturel, et tout simplement la météo peuvent amener à reconsidérer certains choix du logisticien;
- **Contraintes techniques :** Le manque d'infrastructures, l'absence des moyens de manutention adéquats dans les points de transbordement et au lieu de déchargement final peuvent modifier les choix des itinéraires et des moyens logistiques.¹²

1.4.4 Les missions du logisticien de distribution

Le logisticien de distribution, professionnel de logistique et transport, a la maîtrise de la chaîne logistique de distribution. Il organise l'acheminement des marchandises et planifie les déroulements des opérations au niveau de chaque maillon de la chaîne de distribution. Le logisticien de distribution est chargé:¹³

- de l'organisation des livraisons des commandes clients de porte à porte (door to door), du fabricant au distributeur (busine to business) ou du distributeur au consommateur (business to customer) et inversement;

¹² Source <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>

Consulter le 25/02/2019 à 15 :34

¹³ Idem

- de la détermination du réseau de distribution (choix des entrepôts de prélèvement, choix de moyens de transports, choix des itinéraires de transport, organisation des opérations de transport multimodal...);
- de la sécurité des colis acheminés (choix des emballages adéquats pour protéger les marchandises au cours du transport, surveillance des opérations de chargement, déchargement et arrimage des colis sur les véhicules de transport...);
- de l'organisation des opérations de transport et de livraison, avec le souci d'assurer une utilisation optimale des véhicules de transport (meilleur taux de remplissage, meilleur ordonnancement des trajets, moins de Km de parcours...);
- de la mise en œuvre des stratégies logistiques collaboratrice, comme le cross-docking, afin d'optimiser l'emploi des ressources de distribution et de réduire par la même occasion les coûts logistiques;
- du choix des prestataires logistiques (transporteurs, transitaires). en général, le logisticien de distribution conclut un accord commercial avec ces prestataires qui alors, agissant en qualité de mandataire ou de commissionnaire prennent à leur charge la réalisation de certaines opérations (emballage, transport, manutention, entreposage, déclaration en douane export...);
- de la planification, la validation et du déclenchement des opérations auprès des prestataires logistiques, par transmission d'un ordre de travail (ordre d'expédition, ordre de transport, ordre de transit...);
- du suivi des flux de transport et de livraison (dates de départ, dates d'arrivée, itinéraires) et de la traçabilité des marchandises. il doit par conséquent pouvoir à tout moment produire un rapport sur la situation des acheminements et la position des marchandises;
- de la validation des coûts logistiques de distribution (contrôles des postes facturés par les prestataires et validation des coûts avant le paiement des factures par la finance)

Le logisticien de distribution doit disposer de bonnes connaissances sur les caractéristiques des produits à transporter ou à livrer (poids, volume, périssables, secs, à conserver sous une température dirigée, destination...) car ces dernières influencent au premier rang le choix des moyens (emballages, véhicules...) et des itinéraires de transport. Après la gestion des flux de transport, la gestion des retours s'impose comme une des activités importantes de la logistique de

distribution. Il convient de l'intégrer dans la planification des transports afin de profiter de la place disponible lors du retour à vide des véhicules de livraison.

1.5 Le transport au sien de la chaîne logistique

Quand on parle de logistique, le transport est une notion irrévocable qu'on doit traiter avec une grande attention, c'est le flux physique en lui-même, nous allons traiter quelque généralité du terme transport et ses différents modes ainsi que sa relation avec la logistique ;

1.5.1 La relation entre la logistique et le transport

La logistique compte désormais parmi les grandes fonctions autour desquelles se structurent l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Ses rapports avec le transport sont étroits et complexes, voire ambigus. Selon certaines acceptions, la logistique désigne une série d'opérations de traitement matériel des produits, périphériques à leur fabrication.¹⁴

Le transport n'est pas considéré comme variable exogène aux stratégies des entreprises et à leurs décisions logistiques. Il s'inscrit dans un processus logistique qui est souvent multi-acteurs et multi-activités.

Ce processus logistique est défini comme « *une chaîne d'activités reliées par des flux informationnels ou matériels et aboutissant à un output final bien défini* »¹⁵.

Le transport est ainsi le cœur des opérations logistiques et l'on comprend la proximité technique et organisationnelle privilégiée qui associe le transport à la logistique, davantage que la manutention ou l'entreposage par exemple.¹⁶

Il existe une corrélation entre le processus transport et la chaîne logistique. La relation entre le transport et la logistique présente un caractère contradictoire, le transport étant à la fois :¹⁷

¹⁴ SAVY, (M) : *Transport de marchandises*, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 232.

¹⁵ GAMMAN, (Christelle) et LIVOLSI, (Laurent) : « *management et avenir* », in revue management prospective, N°24, Avril, 2009, p.152.

¹⁶ SAVY, (M) : Op.cit, p.239.

¹⁷ SAHLI, (Y) :Op.cit, p.6.

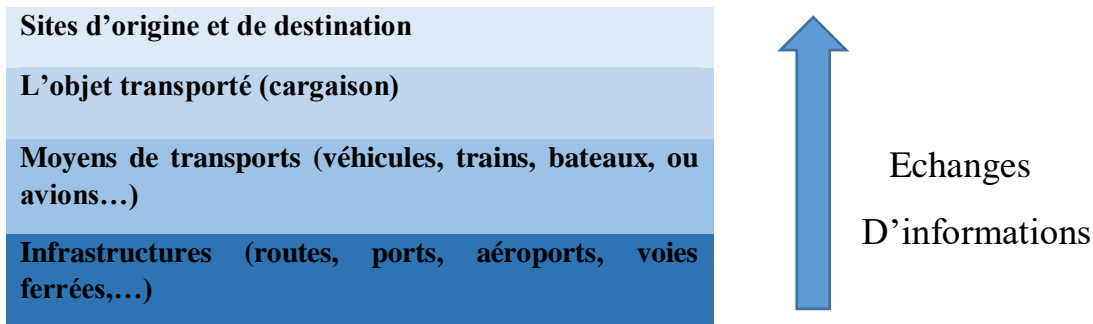
- Un maillon agissant à chaque niveau de cette chaîne, en tant que simple processus banal mettant à disposition le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au moindre coût.
- Un système à part entière, parfaitement intégré à la chaîne logistique. Cette définition est issue de l'intégration des activités en amont et en aval de l'entreprise de production.

L'activité de transport ne se résume pas à de simples déplacements physiques des biens qu'il conviendrait d'optimiser en termes de coûts, de temps ou de coûts non monétaires (sécurité, confort...). Les situations de transport sont aussi fortement conditionnées par les acteurs qui participent directement ou indirectement à cette transaction d'une part, et aux transformations structurelles de l'économie d'autre part.

Le transport est un outil stratégique de coordination des processus productifs entre les acteurs d'une chaîne, et non uniquement une activité à optimiser au sein d'une entreprise.

Le système transport est donc un ensemble d'éléments en interaction qui s'échange des informations :

Figure 2 : structure d'un système de transport.



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

Commentaire : cette figure montre la structure d'un système de transport et l'échange d'informations qui se produit entre chacune depuis l'infrastructure jusque à la destination finale tout en prenant compte du moyen de transport et l'objet transporté.

1.5.2 La gestion du transport :

Le déplacement de la marchandise s'opère d'un point de départ à un point d'arrivée :¹⁸

¹⁸ SAVY(M) : Op.cit., pp.103-104.

• **Sous l'angle technique** : il est opportun de décrire ces sites, la distance qui les sépare (qui peut influencer directement la technique de transport utilisée pour les joindre), leur branchement sur tel ou tel réseau d'infrastructures (le fait de ne pas disposer d'embranchement ferroviaire disqualifie de façon presque insurmontable nombre de zones industrielles ou logistiques pour l'usage du chemin de fer), leur équipement en engins de manutention, parkings, entrepôts, etc.

• **Sous l'angle économique** : il convient de savoir si le site expéditeur est un lieu de fabrication ou de stockage, si le site récepteur est un lieu de transformation productive des produits reçus, de réexpédition ou de consommation, etc. donc il faut connaître la logique économique dans laquelle l'opération de transport prend place.

1.5.3 Relation transport/entrepôt :

La responsabilité de l'entrepôt et la responsabilité du transport sont une fois sur deux confiées à des cadres différents. Néanmoins, les deux activités sont très fortement interfacées. L'organisation du transport est particulièrement importante dans l'étude de l'entrepôt. Le concepteur devra avoir une idée relativement précise de cette organisation et notamment connaître :¹⁹

- Le nombre de transporteurs retenus ;
- la présence ou non d'un régulateur ;
- le besoin ou non d'une consolidation des commandes avant remise ;
- la philosophie générale : affrètements, lots, demi-lots, messagerie ;
- le plan transport qui définit les horaires de remise en fonction de la région des destinataires.

Tous ces éléments permettront de définir les besoins en flux instantanés et auront une forte influence sur le dimensionnement des équipes et des équipements et leur ordonnancement.

1.5.4 Les différents modes de transport :

Il existe plusieurs modes de transport avec des avantages et des inconvénients :

¹⁹ SAVY(M) : Op.cit., pp.51-52.

Tableau 2 : type de transport

Mode de transport	Caractéristiques techniques et commerciales	Avantages	Inconvénients
Transport par mer	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité et adaptation des différents types de navires. - Très forte utilisation du conteneur réduit le coût de la manutention et des assurances. 	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de fret avantageux sur certaines destinations. - Possibilité de stockage dans les zones portuaires. - Tous les points du globe peuvent être servis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Délais importants. - Ruptures de charges et manutention source d'avarie. - Assurance plus élevée et emballage plus onéreux.
Transport aérien	<ul style="list-style-type: none"> - Appareils mixtes et tout cargo. - Chargement en ULD (palettes, conteneurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité, sécurité pour la marchandise. - Emballage peu coûteux. - Frais financiers peu coûteux aussi 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix élevé. - Capacité limitée. - Prohibé à certains produits dangereux. - Rupture de charge.
Transport routier	Pratique de la conteneurisation et possibilité de combiner rail et route.	<ul style="list-style-type: none"> -Service en porte à porte, sans rupture de charge. - Délais relativement rapides. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité et délais fonction des pays parcourus et les conditions climatiques.
Transport par fer	<ul style="list-style-type: none"> - Expédition par wagon isolé entre 5 et 60 tonnes et possibilité de trains entiers pour des tonnages supérieurs - Diversité du matériel disponible et utilisation de caisses mobiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement du transport combiné et possibilité de porte à porte. - Fluidité du trafic et respect des délais. - Adaptation aux longues distances et au tonnage important. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadapté aux distances courtes. - Réseau ferroviaire limité. - Nécessite un pré et un poste acheminement en dehors du combiné. - Rupture de charge.
Transport fluvial	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des voies navigables naturelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Remarquable capacité d'emport, 300 à 2500 tonnes selon les convois. -faible coût 	<ul style="list-style-type: none"> immobilisation de la marchandise pendant le transport. - Coût de pré- et poste acheminement. - Rupture de charge.

Source : G.LEGRAND et H.MARTINI, «gestion des opérations import-export», édition DUNOD, Paris, 2008, p.

Commentaire : ce tableau illustre les différents modes de transport avec leurs caractéristiques techniques et commerciales, mais aussi il montre les avantages et les inconvénients de chaque mode de transport.

Section 2 : présentation de La Supply Chain Management

Ici on va parler de la supply chain management d'une manière générale, on va aborder le sujet avec différents points afin de mieux connaître son rôle et sa fonction dans une entreprise et les enjeux liés à son activité.

2.1. L'apparition de la Supply Chain Management :

Le terme de Gestion de Chaînes Logistiques ou Supply Chain Management (SCM) est apparu à la fin des années 90. Depuis ces notions se retrouvent dans différents domaines de recherche (la logistique, la production, le système d'information ...). Il désigne : «La gestion de relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients à fin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique». ²⁰ Le développement des chaînes logistiques est parallèle à celui des NTIC (Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent la communication commerciale et technique entre partenaires industriels. Notons que le terme «chaîne» s'entend du point de vue du processus de valeur ajoutée. En définitive, l'évolution récente des organisations industrielles reste fondée sur le modèle d'intégration du système de production, dont les frontières dépassent désormais celles de l'entreprise pour atteindre celle d'une entreprise résultant d'un partenariat plus ou moins durable entre acteurs industriels. Cette tendance fait dire à COHEN (S) et ROUSSEL (J) ²¹ que la logistique intégrée amont et aval, la gestion de stock et la livraison au point de consommation sont des pratiques de Supply Chain appliquées depuis plus de 150 ans.

²⁰ Martin (C) : Supply Chain Management, village mondial, 3ème édition, 2005, p.07.

²¹ SHOSHANA (C) et ROUSSEL (J) : Avantage Supply Chain, Edition d'organisation, Paris, 2005, p.27

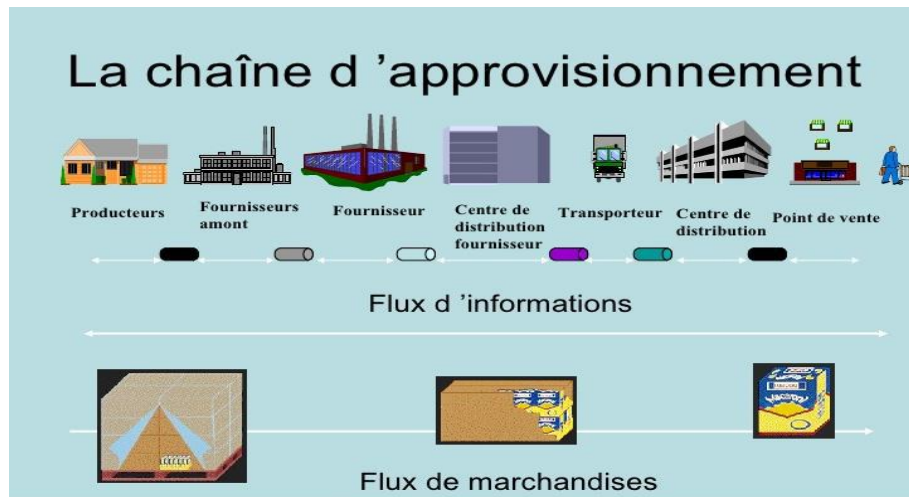
2.2.- Définition de la Supply Chain :

La supply chain ou en français la chaîne logistique peut être définie par :

« La suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients »²²

On peut ainsi dire que la supply chain est l'ensemble des intervenants dans l'approvisionnement, la production et la distribution d'un produit ou service et toutes les opérations relatives ou associées, du premier fournisseur jusqu'au consommateur final.

Figure 3 : Les principaux acteurs de la Supply Chain



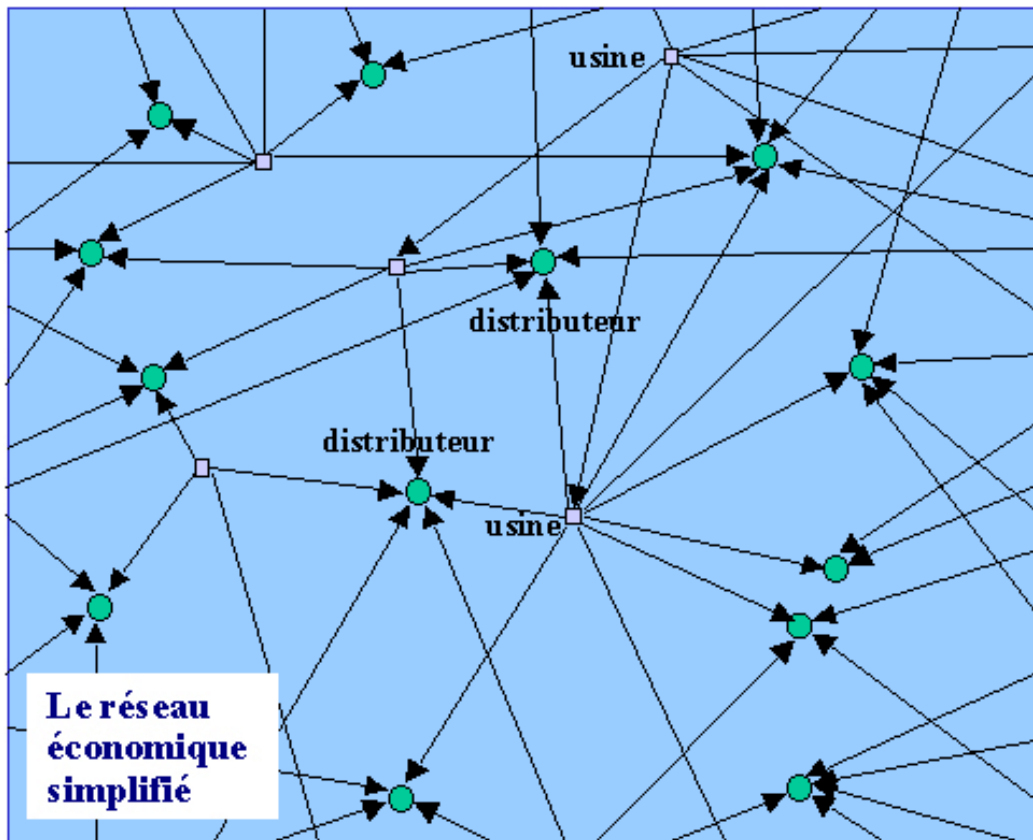
Source : <http://images.google.fr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fimage.slidesharecdn.com%2Fmetznov2009-091109112507-11/03/2019%20%04>

Commentaire : cette figure nous montre les principaux acteurs et intervenants dans la supply chain d'une entreprise qui vend un produit fini avec les différents flux qui existent entre eux (flux d'informations et flux physique)

Dans le contexte actuel de l'économie, et avec les stratégies d'externalisation et de délocalisation et la multiplication des usines et des points de distribution, nous ne sommes plus face à une chaîne mais plus tôt face à un réseau de fournisseurs, entrepôts, usines, prestataires, points de vente, clients...

²² PIMOR(Y) et FENDER(M), op.cit. , p6.

Figure 4 : Exemple d'un réseau économique et logistique simplifié



Source :

https://www.google.dz/search?q=r%C3%A9seau+%C3%A9conomique&espv=2&biw=1366&bih=599&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj4p6jDp9_LAhUG1RoKHWKYArQQ_AUIBygC#tbm=isch&q=r%C3%A9seau+%C3%A9conomique+et+logistique&imgcr=7i4zVCZS0SArCM%3A 11/03/2019 à 21 :11

Commentaire : cette figure représente un exemple d'un réseau économique entre plusieurs usines et distributeurs (carré et cercle respectivement), et les flux physique par des flèches. On peut constater qu'il existe beaucoup de flux entre eux comme le peut démontrer cette figure.

2.3 Définition de la Supply Chain Management SCM :

Supply chain Management ou en français management de la chaîne logistique peut avoir plusieurs définition selon son évolution, on peut trouver :

« *Le supply chain management englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche des fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi*

que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le supply chain management intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.»²³

Alain CORTOIS définit la Supply Chain comme étant :

« La supply Chain est le processus global de satisfaction des clients par la création d'une chaîne de valeur qui intègre de façon optimale l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits. »²⁴

TAN et AL (1998) considèrent du produit que *«La SCM comprend le management des approvisionnements depuis la matière première de base jusqu'à la mise à disposition final (et éventuellement le recyclage). La SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il représente une technologie intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité ».*²⁵

Cette définition met l'accent sur la nécessité d'une vision partagée intra et inter organisationnelle permettant de créer de la valeur relationnelle.

COOPER et Alii (1997) définissent la SCM comme étant *« une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution des fournisseur à l'utilisation final ».*²⁶

Cette définition sous-entend la nécessité de l'intégration des flux et des acteurs.

Nous pouvons le définir aussi comme l'ensemble des opérations liées à la supply chain, (approvisionnement, livraison, stockage, information, transactions financiers...).

²³ <https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions> traduit, 12/03/2019 à 22 :22

²⁴ CORTOIS (A) et autres, op.cit. p381.

²⁵ LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, n° 221, p72

²⁶ LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre2007, N°221, p72.

Nous pouvons distinguer entre Supply Chain (SC) et Supply Chain Management (SCM), « Supply Chain » englobe les différents acteurs et intervenants dans les opérations logistiques mais SCM c'est le management (planification, organisation, direction et contrôle) de ces différents intervenants et de ces opérations logistiques.

2.4 L'évolution de la Supply Chain Management :

Durant les années 80, la Supply Chain Management s'est focalisée sur l'excellence fonctionnelle. Elle se caractérisait par une intégration globale, une organisation compartimentée, des approches de management hiérarchique, une technologie dédiée et des temps de rotation des stocks allant de plusieurs mois à plusieurs semaines.

Dans les années 90, la Supply Chain Management a adopté une approche transactionnelle, basée sur une organisation intra entreprise, une gestion de la hiérarchie et des contrôles, la technologie ERP²⁷, des mesures de performance au niveau des coûts et services. Les temps de rotation des stocks sont passés de plusieurs semaines à plusieurs jours. Aujourd'hui, les exigences de «l'Adaptive Supply Chain» amènent une nouvelle façon de penser, impliquant une prise de décision intégrée entre tous les partenaires.

A partir des années 2000, la philosophie du supply Chain Management invite à repenser les contributions des différentes fonctions à la création de valeur pour le client final. Ces contributions améliorent la gestion des processus clé du supply Chain. Elle suppose une vision élargie de la notion de performance, incluant des dimensions aussi bien interne (l'acuité de la planification, l'efficacité du processus d'acquisition ...) qu'externes (les progrès des fournisseurs, respect d'objectifs sociétaux comme la préservation de l'environnement).

2.5 Les enjeux du Supply Chain Management :

Les enjeux du supply Chain management sont devenus si sensibles que des organisations sont créées autour de cette problématique: directeur supply Chain, chef de flux ou supply Chain ménagère, supply Chain développement ménagère ... etc. Rares sont les fonctions qui ont émergé au cours des années 80 non seulement au niveau des entreprises mais aussi au niveau des comités

²⁷ EYMERY (P) : la logistiques « Supply Chain Management », édition Hermès, Paris, 1997, p.27.

de direction. Ces fonctions présentent la caractéristique d'évoluer de manière constante afin de s'adapter aux équilibres nouveaux dans laquelle la gestion des opérations et la supply Chain doivent s'inscrire. Ainsi, il a fallu disposer de gestionnaires opérationnels pour pouvoir faire face au management d'unités opérationnelles de plus en plus grandes. Mais également il faut disposer des compétences en matière de système d'information et gestion de projets. Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont de trois ordres:

- Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels;
- Un appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise;
- Une diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques; Envisageons chacun d'entre eux.

2.6 Méthodes et outils applicables au SCM

Une Supply Chain est comme une infrastructure, des processus et des technologies qui sont en place pour relier les sources, les transformateurs, les fabricants, les distributeurs et les consommateurs finaux. La gestion de la Supply Chain va chercher à optimiser la Supply Chain et est centrée autour de 3 flux: le flux de marchandises en provenance de sources aux consommateurs finals, les mouvements de fonds pour satisfaire les besoins du marché à des coûts minimum, le flux d'information pour répondre aux exigences des clients avec efficacité et efficience.

Trois domaines d'action concernent souvent la Supply Chain Management d'une organisation :

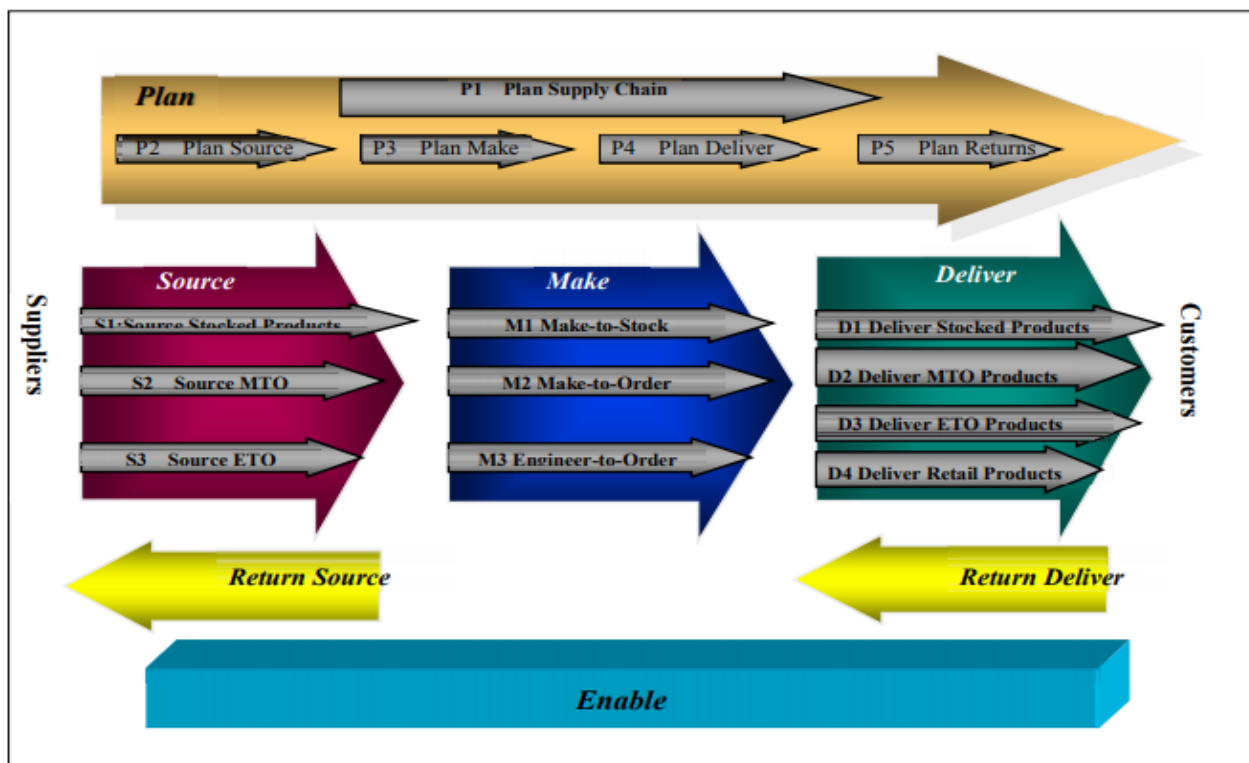
- organisationnel : il s'agit de trouver une structure qui adopte la gestion de la Supply Chain qui est Trans fonctionnelle. Dans la plupart de cas, les entreprises ont adopté l'organisation matricielle, l'objectif est de dépasser les barrières fonctionnelles qui sont le principal obstacle de SCM.
- processus : La gestion des flux dans la Supply Chain traverse tous les maillons de la chaîne, cela nécessite de mettre en place des processus transversaux.
- systèmes d'information : La gestion de la chaîne logistique implique de traiter et d'échanger un volume gigantesque de données.

L'utilisation de systèmes d'information type ERP (Enterprise Resource Planning), APS (Advanced Planning and Scheduling) sera d'une grande aide. Les ERP ont pour objectif de faciliter les échanges d'information dans les entreprises. Les APS sont des outils d'aide à la décision et d'optimisation.²⁸

De nombreuses méthodes sont inventées pour supporter la gestion de la chaîne logistique, telle que : le modèle référentiel mondiale SCOR²⁹, le modèle référentiel de l'ASLOG³⁰ développé par les chercheurs et professionnels français.

Le modèle SCOR contient plusieurs sections, il est organisé autour de cinq processus primaires de management : Plan, Source, Make (Fabrication), Deliver (Livraison), Return (Retour). Dans ces cinq processus primaires, il y a des sous-processus, qui permettent de décrire de façon plus détaillée les processus. Présenté dans la Figure ci-dessous :

Figure 5 : modèle SCOR



Source : Supply-Chain Council (1996)

²⁸ L.Pichot, 2006

²⁹ SCOR : Supply Chain Operations Reference Model créé par le Supply-Chain Council a en 1996-1997

³⁰ Association Française pour la Logistique

Commentaire : cette figure est une explication schématisée du modèle SCOR avec une représentation chronologique des différents axes qui contribuent à la réalisation de ce modèle.

Mais aussi il existe des méthodes qui s'adaptent aux besoins spécifiques par exemple, les méthodes d'optimisation des stocks : l'analyse ABC ; l'analyse d'historiques ou l'analyse à partir l'étude du marché, Ensuite les outils pour la gestion de transport et d'entreposage.

Conclusion du chapitre

Le but de ce chapitre est d'avoir une idée générale sur la logistique (définition, histoire et importance), ainsi la place de transport au sein de la chaîne logistique et les différents modes de transports, mais aussi de connaître d'une façon globale tout le processus de la supply chain management et ses enjeux.

On peut conclure que la supply chain, la logistique et le transport sont des activités très importantes au sein de l'entreprise, ils ont un impact direct sur la valeur ajoutée que peut extraire une entreprise sur son chiffre d'affaire, d'où l'augmentation du bénéfice, mais aussi c'est des activités primordiales pour sa pérennité.



Chapitre 2 :

La performance logistique et
l'optimisation des flux

Introduction au chapitre

La performance logistique est un défi important liée au management modern c'est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. **Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources.**

Ce chapitre explique les différents concepts de la performance logistique ainsi que la définition du terme performance en premier lieu et performance logistique dans sa généralité en second lieu, il contient aussi une partie qui montre la différence entre le mot performance et les notions proches d'une manière à ne plus confondre entre performance, efficacité, efficience, et effectivité.

Il y aura aussi dans ce chapitre une présentation des indicateurs de performance avec leurs différents types et les atouts d'une optimisation de la chaîne logistique et ses flux et pour finir une brève description du benchmarking.

Section 1 : Conception de la performance :

Pour mieux comprendre le concept de la performance, il est nécessaire de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, ses caractéristique, et de montrer la différence entre ses notion proches (l'efficacité, l'efficience et l'effectivité).

1.1 Définition de la performance :

La performance d'entreprise se définit le plus souvent par l'amélioration de sa compétitivité, donc de ses résultats. Si la vision est juste, elle n'en est pas moins incomplète.

En effet, la performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions déterminées dans ses propres objectifs stratégiques.

Etymologiquement, « *La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir* »³¹ .

On trouve aussi que : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »³²

La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité » ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) : qui est traduite par le terme « efficacité ».

De leur côté, Pierre BESCOS ET CARLA MENDOZ³³ résument le concept de la performance dans les dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Cette définition repose sur les notions de valeur, de coût et d'action stratégique.

- La valeur est de jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation...

³¹ BOURGUIGNON, (A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition Economica, Paris, 1996, p.20.

³² KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, p.311.

³³ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : « Le management de la performance », Edition.comptables malesherbes, Paris, 1994, P.219.

- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini ;
- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

Donc la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation.

En effet, HENRI MAHE DE BOISLANDELLE³⁴ constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action.
- La performance est le succès.
- La performance est l'action.

1.2 Les différents concepts de performance :

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple, il a connu une évolution remarquable au fil du temps.

1.2.1 Un concept évolutif dans le temps :

La performance est une notion passe-par tout qui possède de nombreuses significations.

Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Elle comprend alors deux (02) composants :³⁵

- Une mesure des résultats obtenus rapportés aux moyens utilisés pour l'obtenir : la rentabilité financière ;
- Une relativisation de la mesure en fonction des contextes et/ou du niveau de risque pris : la relativisation de la mesure peut passer par une comparaison avec un référentiel.

³⁴ DE BOISLANDELLE, (H.M) : « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, PP.318-319.

³⁵ BARABEL, (M) et MEIER, (O): *Manageor*, édition DUNOD, Paris, 2006, p.346.

1.2.2 Concept financier ou unidimensionnel :

Ce concept est basé sur le droit des affaires des différents pays qui postulent généralement que l'objectif des entreprises est de maximiser les intérêts des actionnaires assimilés à des créanciers résiduels.

Dans cette vision l'actionnaire doit être rémunéré d'une part pour son apport en capital et d'autre part pour la part de risque supplémentaire qu'il supporte en cas de faillite.

Ce mouvement de fonds a connu son comble avec la notion de valeur développée depuis les années 80 et généralisée durant les années 86. L'intitulé « création de valeur » est en effet de portée générale alors que dans les faits il signifie « création de valeur pour l'actionnaire ». On parle alors de création de valeur actionnariale.

L'entreprise performante est une entreprise qui crée la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur repose ainsi sur une définition particulière de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel spécifique de comparaison.

1.2.3 Concept de La performance élargie ou multidimensionnelle.

Deux attitudes principales peuvent alors être prises en action :

- L'analyse de l'entreprise en termes de processus clé de création de valeur dont la performance conditionne l'ensemble des performances intermédiaires valorisées par les partenaires de l'entreprise.
- La recherche d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnelle, composé d'indicateurs partiels agrégés ou hiérarchisés entre eux. Cette approche vise ainsi à construire un outil de mesure directe de la performance organisationnelle.

1.2.4 Concept de La performance instrumentalisée :

La notion de la performance instrumentalisée comprend à la fois :

- L'utilisation consciente de mesures de performance dans l'objectif de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise ;
- Les dérivés associés à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au détriment de la performance réelle ;

- Les dérivés associés à l'assimilation de la mesure de l'objectif : atteindre le niveau de performance mesuré devient l'objectif.

Notons que il n'est pas possible d'éviter l'instrumentalisation de la performance.

Observons par ailleurs que l'instrumentalisation de la performance est une des clés du pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entité.

1.3 Les caractéristiques de la performance :

Il existe plusieurs caractéristiques de la performance qui peuvent être regroupés dans les points suivant :³⁶

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose, d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs, etc.).
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison). Multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

1.4 La différenciation entre la performance et les notions proches :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérée des notions proches malgré les différences qui existent entre ces concepts.

³⁶ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2002, pp-168.169.

A- L'efficacité :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au cœur de toutes les démarches ayant pour objectif d'évaluer les performances d'une organisation telle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent nombreux.

Nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches de caractériser les performances d'un système* »³⁷.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations, que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économique.

Pour faire plus simple :
$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS}$$

B- L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quel que soit sa nature nous considérons que « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »³⁸.

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité de factures utilisées pour atteindre les objectifs (nombres heures machines, nombres heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production, ...etc.).

Donc nous pouvons simplifier le terme efficience sous cette équation :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{OBJECTIFS VISES} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

³⁷ BOISLANDELLE, (H.M), op cit, P.139.

³⁸ DEBOISLANDELLE, (H.M), op cit, P.140

C- L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire, en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »³⁹.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

D'où il peut se résumer facilement par cette équation :

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS}$$

Section 2 : La performance logistique

La logistique est maintenant au cœur des priorités de l'entreprise parce qu'elle contribue fortement à la performance de celle-ci. Les performances logistiques se mesurent au niveau opérationnel, par le degré d'efficacité atteint, c'est à dire, par le rapport entre, d'un côté les résultats obtenus (qualité de service) et de l'autre les ressources consommées à cette intention (coûts de circulation).⁴⁰

2.1 Définition du concept de performance logistique et comment l'améliorer

On a parlé préalablement sur la performance dans son sens globale, désormais on va parler sur la performance logistique d'une manière explicite avec des points d'amélioration convenu pour cette performance en question.

2.1.1 Définition de la performance logistique

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de la firme. Sa traduction n'est

³⁹ LEMOIGNE, (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes* », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, P.203.

⁴⁰ L'indicateur de performance Lamia Berrah, Cépaduès, 2002

pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique. Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, sachons que la finalité de la chaîne logistique est de répondre à la demande du client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement. Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

D'où la performance logistique est résultante de quatre facteurs clés : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement sur lesquels tout Supply Chain Manager doit agir pour remplir sa mission.

2.1.2 L'amélioration de la performance logistique

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performances traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation⁴¹.

2.2 Les dimensions de la performance logistique

Il existe plusieurs points quantitatifs qui traduisent le terme de dimension de la performance logistique à l'instar du taux de service, les délais, le coût des stocks et le coût des flux.

2.2.1 Le taux de service

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

⁴¹ Botta-Genoulaz, V.;Campagne, J.P.;Llerena, D.;Pellegrin, C. Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination, 2010

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

Le calcul de base de cet indicateur est donc :

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

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

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

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

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

Pour augmenter l'efficacité du service clientèle, une méthode peut être utilisée : la méthode ABC.

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

De même, pour évaluer le niveau de service que fournit une entreprise et déterminer des repères, il est intéressant de réaliser un audit du service clientèle (interne et externe).⁴²

2.2.2 Les délais

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

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

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

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

Il est nécessaire de définir et de mesurer ces temps⁴³.

2.2.3 Le coût des stocks

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

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

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

⁴² La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).

⁴³ Idem

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

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

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

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

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

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

- le manque à gagner engendré par la perte de chiffre d'affaires,
- les pénalités de retard payées au client,
- le surcoût de l'approvisionnement d'urgence,
- le coût de la désorganisation, voire de l'arrêt des chaînes de fabrication.

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

Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum ; c'est à dire la quantité

de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

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

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

1. La méthode PARETO ou ABC :

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

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

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

2. L'analyse prévisionnelle

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

2.2.4 Le coût des flux

C'est les coûts de manutention, de gestion administrative, de flux de marchandises...

Ils sont divisés en deux (flux amont et flux aval).

Il y a tout d'abord les coûts d'approvisionnement qui correspondent aux frais engagés pour :

- Négocier auprès du fournisseur :

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

- Le cycle de commande :

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

1. Préparation de la commande,
2. réception et enregistrement de la commande,
3. processus de préparation,
4. entreposage / manutention / emballage,
5. transport de la commande,
6. livraison et déchargement de la commande entre les mains du client.

Le cycle total prend en moyenne 13 jours (de 5 à 21 jours !). Cependant, cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité ! Donc des frais.

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

- La réception de la marchandise :

Il faut manutentionner et contrôler la conformité de la livraison. C'est pourquoi des indicateurs doivent être définis pour les coûts de manutention.

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

- Frais de manutention :

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

- Les coûts de transport :

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

Ces coûts de transport doivent être identifiés par segments : par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service, par produit...⁴⁴

2.3 L'évaluation du niveau de performance logistique

Il existe plusieurs composants basiques au sein d'une entreprise qui permet d'évaluer le niveau de performance logistique :

- l'établissement de liens solides avec les clients fondés sur la compréhension des besoins mutuels (nécessité de l'audit du service clientèle),
- la mise en œuvre d'un puissant partenariat fournisseur,
- l'existence d'une planification logistique à long terme,
- la mise en place de programmes d'amélioration continue de la qualité,
- l'implication et la mobilisation du personnel dans ces processus,
- l'utilisation de systèmes d'information comme aide à la coordination intra et inter organisationnelle,
- le recours actif à des indicateurs de performance au niveau des coûts et de la qualité de service. Les entreprises leaders sur le plan logistique apparaissent plus réactives et en meilleure posture sur le marché pour deux raisons principales :
- elles utilisent plus largement les techniques avancées de contrôle de gestion logistique (ABC...). De ce fait, elles connaissent la réalité de leurs coûts logistiques et sont capables de cibler leurs efforts et leurs plans de progrès,
- bien plus que les autres, elles acceptent la remise en cause permanente de leur organisation. Que ce soit en remettant tout à plat périodiquement ou en observant

⁴⁴ La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).

finement les pratiques et les performances de la concurrence ou des secteurs d'activités voisins (ce qui s'appelle faire du benchmarking)⁴⁵.

2.4 Les levier de la logistique durable

La logistique s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et aux meilleures conditions économiques la chaîne de l'offre avec la demande réelle des consommateurs, aussi complexe, incertaine et fluctuante soit-elle.

Alignée sur la stratégie de l'entreprise, bien orchestrée et intégrée, elle permet selon la devise de Christopher (2005) de faire « mieux, plus vite, moins cher et plus proche » pour l'obtention d'avantages concurrentiels:

1. mieux, en livrant des commandes parfaites ;
2. plus vite, en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
3. moins cher, en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
4. plus proche, en fidélisant les clients à travers l'offre de services à valeur ajoutée tels que personnalisation des produits, la réactivité à la demande, la traçabilité des flux, le suivi de commande via Internet, etc.

Nous introduisons ici la notion de leviers logistiques faisant le lien entre la supply chain et les objectifs de développement durable. Ces leviers d'action sont alignés sur la finalité de la logistique définie par Heskett (1977) : « Répondre à la demande à un niveau de service fixé à moindre coût » et recourent également la devise de Christopher. Au nombre de quatre, les leviers de la logistique durable se répartissent comme suit :⁴⁶

- la fiabilité logistique ;

- l'efficacité logistique ;

⁴⁵ La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).

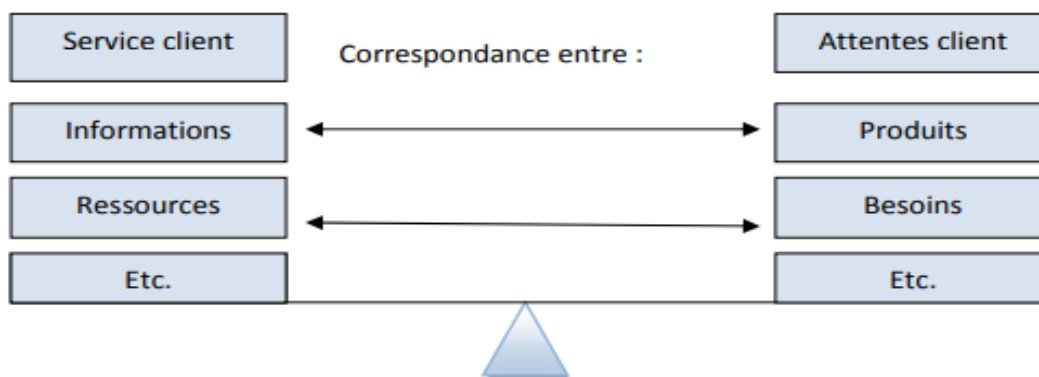
⁴⁶ CHRISTOPHER M., Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, Village Mondial, 2005

- la réactivité logistique ;
- l'éco-logistique.

2.4.1 La fiabilité logistique

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée définie correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges. Dans le cas de la logistique, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients. Symbolisée par un levier à l'équilibre, la fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des ressources, des compétences et des connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique en adéquation avec les compétences requises. De même, l'information doit être symétrique aux produits. Par exemple, les fiches-produits doivent correspondre aux produits, ainsi que les stocks informatiques doivent refléter les inventaires physiques.

FIGURE 1: levier fiabilité logistique



Source : CHRISTOPHER M., Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, Village Mondial, 2005

Commentaire : cette figure illustre les correspondances qui doivent y être entre les différentes attentes de la clientèle et les services clients appropriés, elle permet de mieux cerner le principe de la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients.

Les mesures de fiabilité logistique aux différents stades de la supply chain portent principalement sur le taux de service client, le taux de service des prestataires logistiques et le taux de service fournisseur, ainsi que sur la qualité des fiches-produits, la précision des stocks, des nomenclatures et des gammes, le taux de non-conformité, le taux d'obsolescence, la fiabilité des prévisions de vente, le taux de respect des plannings de production, le taux de respect des procédures, le taux d'incident, le taux d'absentéisme, la formation du personnel, la certification des compétences, le nombre de contrats d'assurance, etc.

2.4.2 L'efficience logistique

L'efficience est le rapport « Efficacité / Coût ». Elle désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle ne doit pas se confondre avec l'efficacité qui ne mesure que l'atteinte d'un objectif sans précision des moyens utilisés. Les principes de l'efficience industrielle et logistique font appel aux économies d'échelle, à la standardisation des produits et des processus, à l'automatisation des opérations, à l'amélioration de la visibilité, à l'organisation en flux, aux systèmes tirés par la demande, à l'optimisation des ressources, à la mutualisation de moyens logistiques et d'applications informatiques, à la mise en commun d'une fonction d'entreprise (par exemple : gestion des commandes, élaboration des prévisions de vente, pilotage des flux, etc.) et à la collaboration interentreprises. Ils recourent également aux techniques de Qualité Totale pour la rationalisation des produits et des processus, la réduction des coûts et l'élimination systématique des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue (démarche lean, kaizen, etc.). On représente l'efficience logistique par un bras de levier démultipliant l'effort fourni pour l'obtention d'un résultat optimal. Être efficace, c'est être efficace en faisant une bonne utilisation des ressources (humaines, informationnelles, matérielles, financières, etc.) avec un impact positif sur la rentabilité et la trésorerie des entreprises et sur l'environnement dès lors que la consommation des ressources est minimisée.

Les mesures d'efficience font appel à différents indicateurs de performance principalement basés sur les coûts. On trouve par exemple le taux de possession de stock, la rentabilité des produits, le résultat d'exploitation, la valeur économique ajoutée, etc., ainsi que les variables liées à la productivité, au lissage de l'activité, à la visibilité de la demande, à la taille des commandes, au

délai et à la fréquence de livraison, au remplissage des véhicules, au taux de palettes hétérogènes, aux barèmes quantitatifs, aux taux horaires, etc.⁴⁷

FIGURE 2 : Levier efficacité logistique



Source : https://www.supplychain-meter.com/SUPPLYCHAINMETER_WEB/FR/La_performance_logistique_levers_logistiques.awp

Consulté le 05/05/2019 à 13:36

Commentaire : Cette figure représente l'efficacité logistique par un **bras de levier** démultipliant l'effort fourni pour l'obtention d'un **résultat optimal**. Elle désigne le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles.

2.4.3 La réactivité logistique

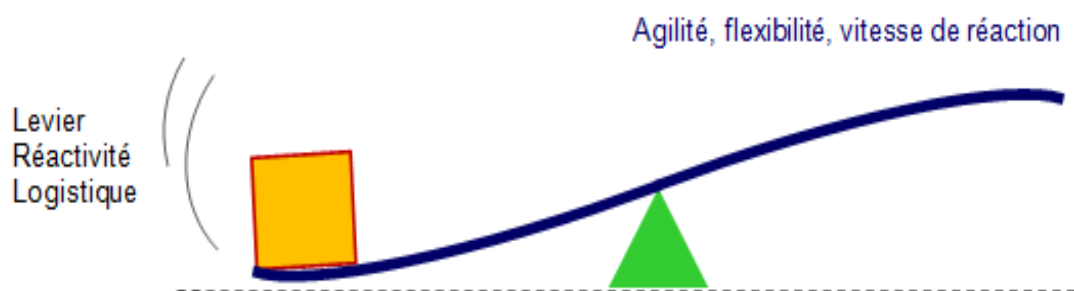
Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui, s'ils sont assez légers, lui permettent d'être agile. La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série (SMED) et de

⁴⁷ Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Voluntary Guidelines; Roadmap to CPFR, VICS, 1999.

distribution face aux évolutions de la demande. Les indicateurs de réactivité font typiquement référence au time-to-market, au time-to-volume, à la rotation des stocks, à la vitesse d'écoulement des produits, au ratio de tension des flux, aux temps de cycle, de transit, d'attente, d'indisponibilité, etc., aux tailles de lot, au cycle order-to-cash, au cycle cash-to-cash, etc. En répondant mieux, plus vite et moins cher à la demande, le chiffre d'affaires, la rentabilité et le fonds de roulement augmentent tandis que les impacts sur l'environnement s'en trouvent diminués, notamment au niveau des surstocks et des produits obsolètes à recycler.

Pour illustrer la réactivité logistique, nous représentons un levier flexible capable de répondre aux-à-coups de la demande.⁴⁸

FIGURE 3 : La réactivité logistique



Source : https://www.supplychain-meter.com/SUPPLYCHAINMETER_WEB/FR/La_performance_logistique_leviers_logistiques.awp
consulté le 05/05/2019 à 13:45

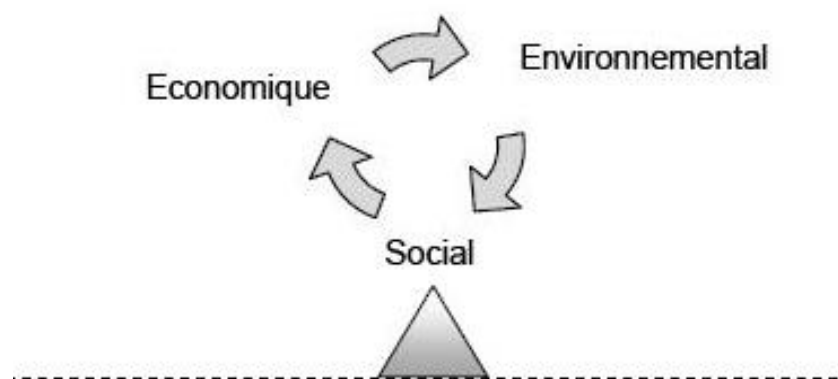
Commentaire : cette figure représente l'illustration d'une réactivité logistique par un **levier flexible** capable de répondre aux-à-coups de la demande, elle démontre la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit.

⁴⁸ Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Voluntary Guidelines; Roadmap to CPFR, VICS, 1999.

2.4.4 L'éco-logistique

Les entreprises sont amenées à internaliser une part des coûts d'environnement et des coûts sociaux qu'elles auraient auparavant rejetés à l'extérieur. La prise en compte du développement durable devient alors un élément de différenciation »⁴⁹. Aujourd'hui, l'application de plusieurs programmes de développement durable est possible tels que la certification ISO 14001 concernant le management environnemental, l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction de la consommation d'eau, le tri et le recyclage des emballages (programme Eco-Emballages), l'aménagement du territoire grâce notamment au développement des produits du terroir, le développement du commerce équitable, l'intégration de travailleurs sociaux, etc. Mais ces projets doivent être équilibrés avec la recherche de performances économiques et financières pour perdurer et se développer. Au plan de la logistique durable, les programmes concernent plus spécifiquement la formation des chauffeurs à l'éco-conduite, l'utilisation de modes de propulsion hybrides, la mutualisation des entrepôts et du transport ou le développement du transport multimodal combinant la route, le fer, le fluvial, l'aérien et le maritime pour réduire la consommation énergétique, les émissions de gaz à effet de serre et la congestion des axes routiers. Compte tenu de son approche tournée vers les objectifs sociaux et environnementaux alliés aux performances économiques, le levier éco-logistique est représenté par une boucle vertueuse associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

FIGURE 4 : L'éco-logistique



Source : <https://www.faq-logistique.com/SCM-Quatre-Leviers-Logistique-Durable.htm>

Consulter le 05/05/2019 à 14:15

⁴⁹ REYNAUD E., Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, CNRS, 2003.

Commentaire : Compte-tenu de son approche tournée vers les objectifs sociaux et environnementaux alliés aux performances économiques, le levier éco-logistique est représenté par une **boucle vertueuse** associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

La mesure de la performance éco-logistique utilise potentiellement plusieurs indicateurs tels que la consommation d'énergie, le nombre de tonnes-kilomètres, le nombre de tonnes de CO₂ émis par les plates-formes logistiques et le transport (selon le poids transporté, le mode utilisé et la distance parcourue), la part des modes de transport alternatifs à la route, le taux de congestion du trafic, etc.

Combiné aux trois leviers de fiabilité, d'efficacité et de réactivité logistique – sources d'avantages économiques, sociaux et environnementaux –, le levier éco-logistique renforce la contribution de la supply chain aux aspects sociaux et environnementaux du développement durable. La maîtrise des quatre leviers logistiques est le garant d'un service client optimum sans rupture ni surstock aux meilleures conditions économiques, sociales et environnementales. Toute la question réside désormais dans la capacité des acteurs de la supply chain, en particulier des petites et moyennes entreprises, à mettre en œuvre ces leviers et à les actionner en résonance avec l'ensemble des partenaires pour l'obtention d'effets de levier significatifs sur le développement durable.

2.5 Indicateur de la performance de la chaîne logistique

La performance d'une chaîne logistique est un point très important que chaque grande entreprise souhaite mener à bien et d'une manière optimale afin de gagner un avantage concurrentiel important au sein du marché, tout en ayant une bonne maîtrise des coûts engendrés, d'où l'utilisation des indicateurs de performance logistique a fait son apparition.

2.5.1 Définition d'un indicateur de performance

Les caractéristiques d'un indicateur de performance apparaissent dans les définitions suivantes:⁵⁰

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

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

2.5.2 Mesure de la performance

Pour mesurer la performance dans la chaîne logistique. On identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques :⁵¹

- **Métriques de la planification des commandes**
 - La méthode de réception des commandes : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.
 - Temps de latence de la commande (order lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse

⁵⁰ Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France - PUF; Édition : 3e éd, août 2005.

⁵¹ Samia J, L'animation de la performance d'une supply chain, mémoire de master, Ecole central, paris 2004

de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité.

- Le chemin de la commande : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaire pour éliminer les étapes sans valeurs ajoutés.

- **Evaluation des fournisseurs**

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison. La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

- **Les métriques au niveau de la production**

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

- La gamme de produits et/ou de services offertes et produites.
- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.
- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.

- **Evaluation des livraisons**

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi la compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le

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

- **Evaluation de la qualité de service**

- La flexibilité : c'est à dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils.

- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes.

- La qualité du service après-vente.

- **Evaluation des coûts de la logistique**

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important ; les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ses indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

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

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

2.5.3 Les types d'indicateurs de performance

Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance logistique utilisés pour mesurer le niveau atteint ou attendu de la logistique en place, on trouve :

➤ **Le taux de service**

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

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

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

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

➤ **Les indicateurs relatifs aux niveaux de stocks**

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

➤ **La vitesse d'écoulement des flux**

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

Il traduit les temps réels :

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

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

- On peut également calculer la dispersion autour du TE moyen

- Le temps de réactivité ou temps de réponse (time to moyen).
- C'est le temps qui s'écoule entre l'émission de la demande et la livraison.

➤ **Indicateurs rattachés au transport**

- coût de transport rapporté au CA.
 - taux de remplissage des camions.
 - taux de respect du planning de transport.
 - Taux de remplissage camion(TC)
- $TC = \text{Poids de chargement} / \text{Cum} * 100$
 - TC : Taux de chargement.
 - CUM : La charge utile maximale.

➤ **Indicateurs Retours**

- **Coût** : Coût de la logistique inverse. Coût en % du flux = coût / flux de la logistique inverse.
- **Flux** : Évolution du flux = évolution de la valeur du flux de la logistique inverse / coût des ventes du flux (en % du flux total). Flux de la logistique inverse / flux total au coût des ventes.
- **Stocks** : Stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant. ; Évolution de la valeur de stock = valeur du stock des produits retournés.

2.6 Benchmarking

Une autre façon d'approcher le problème d'évaluation de performance est le Benchmarking. Un benchmark est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.

Anderson et al. Décrivent en 1999, le Benchmarking ou « Learning from others » comme étant la succession des étapes suivantes⁵² :

- **La mesure** de sa propre performance et celle des organisations de référence, avec comme objectif la comparaison et la réalisation d'améliorations
- **La comparaison** des niveaux de performance, des processus, et des pratiques
- **L'apprentissage des bonnes pratiques** détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation.
- **La mise en œuvre** de solutions améliorant la performance qui constitue l'ultime objectif du Benchmarking.

Le Benchmarking aussi bien interne qu'externe peut fournir des données précieuses en vue de l'amélioration de la performance.

Conclusion du chapitre

La synthèse des éléments abordés au cours de ce chapitre, nous amènons à souligner que le concept de performance s'avère complexe. C'est un mot qui se traduit par deux phénomènes l'efficacité et l'efficience et que la performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources et cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

D'où l'optimisation des flux est un souci majeur pour une entreprise et la mise en place de méthodes appropriées à la réalisation de ce dernier est primordiale pour une fiabilité logistique de longue durée.

⁵² B. Andersen, T. Fagerhaug, S. Randmael, J. Schuldmaier, J. Preeninger, « Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 40, n° 5/6, 1999, p. 378-389.

Chapitre 3 :

Le marché de l'automobile et
présentation de Renault Algérie

Introduction au chapitre

L'invention de l'automobile est une innovation majeure des modes de transports. Elle a eu un très grand impact sur la société et la vie économique, et a largement contribué à la révolution industrielle, en complément du chemin de fer. De la vapeur au moteur à explosion l'automobile passionne, depuis ses tout premiers pas sur la route jusqu'au chevauchement sur les zones de course, inventeurs autant qu'utilisateurs.

Le marché automobile figure parmi les marchés les plus dynamiques au monde. Bien sûr, comme tout autre type de marché, celui-ci a également connu des hauts et des bas. Toutefois, malgré les crises, il a toujours su se relever et continue à se développer pour se répandre dans tous les pays.

Ce chapitre vous propose d'explorer brièvement le parcours sur lequel est passé le marché de l'automobile depuis sa naissance jusqu'à nos jours. Le but est notamment de vous donner un petit aperçu historique de ses différentes évolutions et de ce qui l'a amené à son état actuel, en suite il parlera du marché de l'automobile algérien dans sa généralité et en dernier lieu une présentation du groupe Renault Algérie.

Section 1 : Marché de l'automobile

Le terme automobile, issu d'une racine grecque par (soi-même) et latin (mobilis, mobile), apparaît au début des années 1860. Il désigne alors les nouvelles voitures sans chevaux. Au départ il constitue un adjectif qualifiant tout véhicule propulsé par un moteur, sur roues, qui se déplacent sur terre⁵³.

Le marché de l'automobile fait référence à l'offre et la demande d'automobiles. La construction automobile est la branche d'activité économique qui rassemble les activités de conception, de fabrication et de commercialisation des véhicules de type tourisme et poids-lourds. La construction automobile est le secteur qui rassemble toute la production de véhicules de tourisme et de commerce⁵⁴.

⁵³ Collection Schlumpf – Musée National de l'automobile, les grandes dates de l'histoire automobile, N°002 Page 1/3

⁵⁴ L'automobile érigée en laboratoire de la flexibilité, magazine le point, 13 novembre 2012

1.1 Vue globale sur le marché de l'automobile

Les automobiles sont une technologie de libération pour les personnes. L'automobile nous permet de vivre, de travailler et de se déplacer de manière simple et efficace. Presque chaque voyage ou chaque déplacement de voiture finit avec une transaction économique ou un autre avantage à notre qualité de vie.

Cette partie va aborder l'historique du marché automobile et son évolution au fil du temps ainsi que les principaux leaders de ce marché et leurs chiffres réalisés les dernières années.

1.1.1 Le début du marché de l'automobile

L'automobile telle que nous la connaissons est passée par plusieurs étapes, et sous la main de plusieurs inventeurs, avant d'être celle qu'on connaît et dont on dispose aujourd'hui. En un peu plus de 100 ans, les ingénieurs et constructeurs ont fait preuve de patience, d'imagination, de créativité et de génie pour passer de la machine à vapeur aux automobiles modernes et sophistiqués de nos jours. L'histoire de l'automobile reflète une évolution qui a eu lieu dans plusieurs pays du monde. L'histoire de la production automobile est surtout marquée par l'innovation technologique et les inventions qui ont été appliquées et adaptées dans le secteur mécanique⁵⁵.

La date exacte de la première commercialisation des automobiles est difficile à déterminer. En effet, elles n'étaient pas au début destinées à être vendues. Ainsi, seulement certaines personnalités importantes en disposaient. Toutefois, sa diffusion en masse commença à peu près dans les années 1920. À cette époque, les constructeurs commençaient à se multiplier et le nombre d'automobiles produites était également suffisant pour que leur commercialisation débute. Néanmoins, comme ces engins révolutionnaires étaient en ces temps particulièrement chers, tout le monde n'avait pas la possibilité de s'en offrir un et seules les familles aisées pouvaient en disposer. Le marché était donc encore restreint et peu actif. Mais la situation va rapidement évoluer !⁵⁶

1.1.2 Les évolutions du marché de l'automobile

Bien que l'automobile se soit montrée très prometteuse dès même sa conception, son essor n'a réellement commencé qu'au moment de son industrialisation. En effet, la production commençait à prendre une certaine ampleur et parmi les principaux acteurs de cette époque, on retrouve le

⁵⁵ <http://www.miniatur.com/les-grandes-dates-histoire-automobile> consulté le 13/05/2019 à 13 :22

⁵⁶ <https://www.business-pour-tous.com/bref-historique-du-marche-de-lautomobile/> consulté le 13/05/2019 à 14 :31

constructeur américain Ford. Si le marché a connu une évolution importante à partir des années 1920, il s'est par contre ralenti durant l'entre-deux guerre à cause des crises financières importantes (krach de Wall Street de 1929) de cette époque. Il faudra donc attendre jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre mondiale avant de voir le marché gagner un second souffle et se relancer.⁵⁷

Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, les industries américaines dominaient le marché européen et mondial de l'automobile dans la mesure où celles-ci n'étaient pas vraiment touchées par la guerre. Mais après, les constructeurs automobiles européens ont commencé à se relever et le marché reprit son envol. Cette évolution se situe plus précisément entre 1945 et 1975, autrement dit, durant les tarentes glorieuses. Ensuite, depuis 1998, le marché mondial de l'automobile a connu une croissance ininterrompue, du moins jusqu'en 2007 et 2008 où une baisse de 4,4 % a été enregistrée.⁵⁸

En 2014, on compte plus d'un milliard de voitures dans le monde. Bien que ces dernières années, le marché de l'automobile ait connu une petite récession, il commence aujourd'hui à reprendre de l'élan grâce notamment à la sortie de modèles plus économiques et moins polluants. En effet, le marché mondial a connu une croissance de 3,4 % en 2014. Pour le cas particulier de la France, les véhicules utilitaires légers sont ceux qui connaissent le plus de succès (1,3 % de croissance en 2014).⁵⁹

1.1.3 Les étapes de la motorisation

La motorisation peut être définie comme l'appropriation d'un véhicule par une unité de décision, en général un ménage. Le niveau de motorisation traduit le degré de diffusion de l'automobile dans une société donnée et, de façon générale, son degré de développement. Si l'on se place dans une perspective internationale, cinq étapes de motorisation peuvent être distinguées ⁶⁰:

⁵⁷ Idem

⁵⁸ <https://www.business-pour-tous.com/bref-historique-du-marche-de-lautomobile/> Consulté le 13/05/2019 à 14 :35

⁵⁹ <https://www.business-pour-tous.com/bref-historique-du-marche-de-lautomobile/> Consulté le 13/05/2019 à 14:50

⁶⁰ BOUNFOUR, 1987, op cit.p29

- La première étape, qui correspond à un bas niveau de motorisation, se caractérise par une densité de voitures pour 1 000 habitants inférieure à 20 unités. Le PIB par tête d'habitant est de l'ordre de 300 à 400 dollars et l'élasticité revenu/achat de véhicule est quasi nulle ;
- Au cours de la seconde étape, l'on assiste à un début d'accélération du processus de diffusion. La densité pour 1 000 habitants est supérieure à 100 unités. Le revenu par tête est de l'ordre de 800 à 1 200 dollars ;
- La troisième étape se distingue par un haut niveau de motorisation. La densité est supérieure à 200 véhicules pour 1 000 habitants. Le parc croît, mais à un taux constant. On assiste également à l'apparition d'une demande de remplacement, de même qu'à l'apparition de certains problèmes liés à l'usage de l'automobile (coût d'usage, congestion urbaine). La croissance de la demande n'est plus aussi forte qu'au cours de la seconde phase, mais l'élasticité achat du véhicule/revenu demeure supérieure à l'unité ;
- Au cours de la quatrième phase (dite de motorisation avancée) la densité automobile croît toujours, mais un taux décroissant. En effet, la demande de premier équipement étant quasi saturée, l'essentiel de la demande qui se manifeste sur le marché est de type « demande de remplacement ». L'élasticité acquisition/revenu est inférieure à l'unité ;
- La dernière phase, enfin, correspond au moment où la demande actuelle est égale à la demande potentielle. Le niveau de saturation est atteint, l'accroissement de la demande totale étant exclusivement constitué par une demande de remplacement. L'élasticité achat/revenu est nulle.

Telles sont brièvement décrites les cinq étapes de la motorisation, les quatre premières ayant déjà été parcourues (ou étant en passe de l'être) par un certain nombre de pays. La dernière étape n'est que théorique, car aucun pays n'a encore atteint le niveau de saturation totale de la demande.

1.1.4 Les Leaders mondiaux du marché de l'automobile en 2018

Au niveau mondial, le marché des véhicules légers (Voitures particulières + Véhicules utilitaires légers) a légèrement augmenté de 0,2% l'année dernière, à 95,6 millions d'exemplaires vendus. Alors que les bons chiffres du premier semestre 2018 laissaient penser que les ventes

dépasseraient la barre des 100 millions, le second semestre a été marqué par l'entrée en vigueur des [nouvelles normes WLTP](#) (« Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure ») est un cycle de mesure utilisé sur les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers. Il sert à contrôler les niveaux de pollution et de consommation des véhicules, afin qu'ils ne dépassent pas les seuils réglementaires. Il est obligatoire depuis le 1er septembre 2018 pour toute nouvelle immatriculation) en Europe. Les immatriculations ont alors chuté de 10,6% sur le seul mois de septembre 2018... La crise du marché chinois n'a rien arrangé. Les ventes ont baissé de 4% en 2018, une première depuis 20 ans.

Malgré cela, le Groupe Volkswagen (Volkswagen, Audi, Skoda, Seat, Bugatti, Lamborghini, Bentley et Porsche) arriverait en tête selon les chiffres du site [focus2move](#). L'Allemand est numéro 1 mondial avec 10.830.625 voitures vendues en 2018, devant le Groupe Toyota (Toyota, Daihatsu, Lexus et Scion) et l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi (Renault, Nissan, Mitsubishi, Dacia, Lada, Infiniti, Datsun, Renault Samsung). Les trois premiers sont tous au-dessus des 10 millions d'immatriculations.

A noter la belle progression de Hyundai-Kia (+ 3,2%) et la méforme des groupes américains General Motors (- 2%), et surtout Ford (- 8,9%). Malgré ses [bonnes performances en France](#), [PSA](#) est également en recul (- 2,9%), toujours à la 9e place.⁶¹

⁶¹ <https://www.autoplus.fr/volkswagen/actualite/Volkswagen-Ventes-2018-Monde-Vehicules-legers-Palmares-1534883.html> , consulté le 14/05/2019 à 15 :11.

Tableau 1 : Top 10 Mondial constructeurs automobile en 2018

Classement	Constructeur	Voitures vendu en 2018
1	Volkswagen	10.830.625
2	Toyota	10.520.655
3	Alliance Renault-Nissan-Mitsubish	10.360.992
4	General Motors	8.786.987
5	Hyundai – Kia	7.507.945
6	Ford	5.734.306
7	Honda	5.265.125
8	Fiat Chrysler Automobiles	4.840.664
9	PSA	4.125.683
10	Suzuki	3.213.224

Source : focus2move, consulté le 14/05/2019 à 14:22

Commentaire : ce tableau illustre le classement des constructeurs automobiles selon leurs volumes de vente en 2018, on constate que le constructeur allemand Volkswagen est leader avec un nombre de 10830625 véhicules vendu devançant le japonais Toyota et le français Renault avec un volume de vente de 10.520.655 et 10.360.992 respectivement.

1.2 Le marché de l'automobile en Algérie

Le parc automobile algérien a beaucoup évolué ces dernières années. Son âge moyen baisse de plus en plus et les ventes de véhicules neufs n'ont cessé de croître, grâce à une demande

soutenue en particulier de la classe moyenne, jusqu'en 2013, et l'instauration des nouvelles mesures d'importations.

En instaurant des mesures protectionnistes, l'Etat algérien souhaite encourager la production nationale en signant des accords avec des constructeurs automobiles étrangers. Ces derniers ont acceptés de s'implanter en Algérie grâce, notamment, aux nombreux arguments en faveur de leurs implantations existants dans le pays, comme prévu ils ont réalisé des chiffres remarquables depuis leur début d'activité à l'instar du groupe Renault Algérie.

1.2.1 Organisation et évolution du secteur automobile Algérien depuis 1990

L'industrie automobile en Algérie a connu plusieurs changements depuis les années 1990, avec la promulgation de nouvelles lois et décrets afin d'organiser l'activité d'importation des véhicules, ainsi que l'activité des concessionnaires automobiles présents, jusqu'à l'arrêt de l'importation des véhicules sur le territoire national. L'article 134 de la loi de finances de 1994, autorise en dispense des formalités de commerce extérieur, le dédouanement pour la mise à la consommation de véhicules de tourisme neufs ou usagés n'excédant pas trois (03) ans d'âge, importés par des particuliers sur leurs devises propres⁶² Le décret exécutif fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité des concessionnaires de véhicules a été publié au journal officiel en 1995⁶³

1.2.2 L'ère des concessionnaires

Après la fin des contrats d'Autorisations d'Importations de véhicules (AIV), vient l'ère des concessionnaires. Parmi les premiers concessionnaires automobiles en Algérie, on cite :

- SARL German Motors Service (GMS) est le distributeur officiel de Mercedes pour le marché algérien depuis 1990.
- Renault, sous la forme d'un bureau de liaison en 1987 après l'abolition des contrats d'autorisations d'importations de véhicules (AIV) avant que Renault Algérie SPA soit créée en 1998 et devient opérationnelle.
- Le groupe SOVAC se charge de la distribution et du service après-vente (SAV) de Volkswagen en Algérie depuis 1999.

⁶² Article N°134 de la loi N° 93-18, publiée sur le Journal Officiel de la République Algérienne N°88 le 30/12/1993

⁶³ Ordonnance N° 95-26 du 25/09/1995 modifiant et complétant la loi N° 90-25. Publiée sur le Journal Officiel de la République Algérienne N°55 le 27/09/1995.

En 2001, le parc automobile algérien a connu une nette progression. Cela est dû à l'accès des ménages au crédit bancaire, ce qui a dynamisé ce marché (plus de 3 millions de véhicules immatriculés en fin 2004). Cependant, le taux de véhicules avec une moyenne d'âge assez élevée domine, 80% des véhicules ont plus de 10 ans, dont 55% dépassent les 20 ans⁶⁴.

En ce qui concerne l'offre, malgré la présence d'une trentaine de marques différentes, le marché reste dominé avec un taux de 70% par quatre groupes : Renault, Peugeot, Toyota et Hyundai, bien que les constructeurs français (Renault et Peugeot) restent majoritaires. Ils représentent à eux deux la moitié des véhicules en circulation (environ 900 000 véhicules de marque Peugeot et plus de 600 000 de marque Renault).⁶⁵

De nouvelles marques notamment d'origines asiatiques particulièrement agressives sur le segment du prix ont émergées sur le marché automobile durant ces dernières années. Décidé à assainir le parc automobile, le gouvernement a instauré un ensemble de mesures préventives avec la mise en place du contrôle technique, l'interdiction de la pièce détachée contrefaite et le retrait de la circulation des véhicules qui dépassent un certain âge⁶⁶. Le ministère des finances suspend l'importation de véhicules de moins de trois ans, consacrée par la loi de finances complémentaire. Cette information vient conforter la position des concessionnaires qui ont milité pendant plusieurs années en faveur de cette décision⁶⁷.

En 2006 les concessionnaires automobiles installés en Algérie ont créé l'Association des Constructeurs Automobiles d'Algérie, afin de coordonner leurs actions et défendre leurs intérêts communs. Une initiative prise suite à la décision du gouvernement en vue de l'organisation du marché de véhicules avec l'annonce du décret exécutif n°2007-390 du 12 décembre 2007, fixant les conditions et les modalités d'exercices de l'activité de commercialisation de véhicules automobiles neufs⁶⁸.

Après cela, il y a eu l'article 75 de la loi de 2009⁶⁹ qui avait supprimé les crédits à l'achat de voitures octroyés par les banques et l'instauration de la taxe sur les véhicules neufs, ce qui a

⁶⁴ <http://www.ons.dz/IMG/pdf/aqc2000.pdf> consulté le 16/05/2019 à 14 :55

⁶⁵ www.ons.dz consulté le 16/05/2019 à 15:15

⁶⁶ https://www.seneneews.com/2017/03/16/lutte-contre-les-accidents-de-la-route-le-gouvernement-prend-10-mesures-durgence_184100.html consulté le 16/05/2019 à 15 :25

⁶⁷ <http://autoalgerie.com/le-ministre-des-finances-confirme,335> consulté le 16/05/2019 à 15 :26

⁶⁸ Ministre de l'intérieur <http://www.interieur.gov.d.html> consulté le 16/05/2019 à 15 :20

⁶⁹ Article N°75 de la loi de finance 2009 publié au journal officiel de la république algérienne N°44 le 26/07/2009

engendré une forte baisse des importations des véhicules neufs en Algérie jusqu'à 2010 (moins de 300 000 unités/an). Mais en 2011, les ventes et les importations ont retrouvé un dynamisme et ont connues une remarquable augmentation atteignant 390 140 unités.

En 2012, les importations des véhicules ont enregistré un record avec pas moins de 600 000 unités importées, cette évolution en termes de vente est essentiellement due aux augmentations du revenu de la classe moyenne algérienne, particulièrement des fonctionnaires⁷⁰.

Les algériens sont devenus de grands consommateurs de véhicules, et afin de rationaliser les importations des véhicules neufs, plusieurs mesures ont été introduites, par la loi de finance de 2014 portant notamment sur la limitation d'importation des véhicules aux concessionnaires automobiles, leur interdisant d'importer pour le compte d'autres concessionnaires en dehors de leurs réseaux de distribution et l'obligation d'installer une activité industrielle ou de service dans un délai de trois ans⁷¹.

1.2.3 Le début de la production locale de l'automobile

Dans l'objectif de lancer l'industrie automobile en Algérie, plusieurs projets ont été négociés avec des partenaires étrangers afin de produire des véhicules dans le territoire national.

La brèche dans le montage automobile a été ouverte par Renault Production en octobre 2014 pour le montage des modèles Renault Symbol, puis la Dacia Stepway suivie par un troisième modèle, la Clio 4.⁷²

La marque au losange a été suivie par le groupe Tahkout TMC qui assemble depuis novembre 2016 huit modèles de voiture de la marque Hyundai.

Vient par la suite l'usine de Sovac Production à Relizane avec le groupe Volkswagen qui assemble, depuis juin 2016, un assortiment très divers.

Gloviz Kia située dans la commune d'El Djerma (Batna) et une autre usine de production qui s'ajoute à la liste en août 2018 avec plusieurs modèles aussi.⁷³

⁷⁰ http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/commerce/l-algerie-a-importe-pour-6-34-milliards-de-dollarsen-2014-01-02-2015-173229_292.php consulté le 16/05/2019 à 15:30

⁷¹ O Article N°52 et N°73 de la loi de finance 2014 publié au journal officiel de la république algérienne N°68 le 31/12/2013

⁷² <http://www.africa-bi.com/fr/article/actualite/algerie-montage-automobile-un-total-de-12-projets-a-valider> consulté le 17/05/2019 à 15:24

En 2016 de nouvelles mesures ont été prises par le gouvernement tel que l'exigence des licences et les quotas d'importation ainsi que l'introduction de nouvelles conditions dans les cahiers des charges des concessionnaires, réduisant ainsi les importations de près de 50 % par rapport à l'année 2015. En 2017 le taux d'importation a encore baissé d'environ 45 %. Ces mesures visent à la fois à économiser les réserves de change qui ont connu une forte baisse causée par la chute des cours des hydrocarbures, principale source de devises de l'Algérie, et à la fois à stimuler la production nationale⁷⁴

1.2.4 L'arrêt de l'importation des véhicules

En 2018 il a eu un arrêt total de l'importation des véhicules le ministère du Commerce ne délivra aucune licence d'importation de véhicules, Les véhicules autorisés à l'importation sont les ambulances et ceux commandés par les corps constitués pour les besoins de fonctionnement des institutions de l'Etat. Cette décision est prise pour certes réduire encore davantage la facture des importations, mais aussi pour encourager l'industrie du montage automobile encore plus, et cela après avoir fait ses preuves les années écoulées.⁷⁵

En mai 2019 on parle d'un éventuel retour à l'autorisation d'importation de véhicule de moins de 3ans, **Le retour projeté par le gouvernement permettra de "faire pression" sur le marché des véhicules assemblés localement favorisant leur baisse de prix qui s'est proclamé comme cher.**

1.2.5 Vers l'exportation des véhicules algériens

L'Algérie prévoit l'exportation des véhicules montés localement au courant de l'année 2019, de fait qu'actuellement plusieurs usines représentants de grandes marques automobiles ont été installées depuis 2014, suite à l'arrêt des importations automobiles, Cette exportation est devenue possible après que les unités d'assemblage, près de dix, ont augmenté la cadence de production au fil des années. Chaque industriel consacrera une partie de sa production pour l'exportation, une exportation ciblée. La cible est principalement africaine. La stratégie d'exportation des

⁷³ Idem

⁷⁴ <http://www.algerie-eco.com/2017/02/28/vehicules-quota-dimportation-entre-40-000-50-000-unites-2017> consulté le 17/05/2019 à 15:44

⁷⁵ <https://www.algeriepatriotique.com/2017/10/28/ny-aura-dimportation-de-vehicules-2018/> consulté le 17/05/2019 à 15:54

véhicules sera tournée vers les pays subsahariens, du Maghreb ainsi que d'autres pays africains dont le besoin d'acquisition des véhicules est grandissant. Le lancement du processus d'exportation des véhicules made in bladi ne pourrait se réaliser sans l'existence d'une solide plateforme industrielle dédiée au secteur de l'automobile qui connaît une réelle évolution en Algérie, l'Algérie dispose d'une base industrielle lui permettant de franchir cette étape, et ce à travers les projets sidérurgiques en cours et les différentes usines produisant la matière première entrant dans la fabrication de véhicules⁷⁶.

L'exportation des véhicules assemblés seront d'un grand apport à la diversification de l'économie nationale et permettront une entrée substantielle en matière de devises.

Tous les indices attestent que les unités de l'industrie automobile peuvent fabriquer les équipements électroniques. Cette importante base industrielle entre dans le processus de fabrication de véhicules et la compétitivité entre les investisseurs contribuera à la réduction des coûts des voitures, tout en accordent une importance capitale à la qualité, la transparence et l'exportation.⁷⁷

Section 2 : Présentation de Renault

Cette section va aborder la présentation du premier constructeur mondial en 2017. Avec plus de 229.055 employés à travers le monde et de plus de 700 employés en Algérie, cette multinationale, leader du marché algérien et producteur de la première voiture algérienne de l'histoire et riche en métiers, la présentation va commencer par l'histoire de Renault en suite par celle du même groupe en Algérie.

2.1 L'histoire de Renault

« De l'entreprise d'un homme a un groupe international »

Né le 12 février 1877 dans le 8e arrondissement de Paris et mort le 24 octobre 1944 dans la prison de Fresnes près de Paris, Louis Renault est un inventeur français, pilote de course et chef

⁷⁶ <https://www.dzentreprise.net/industrie-lalgerie-table-sur-lexportation-des-vehicules-et-des-metaux-en-2019/>
consulté le 17/05/2019 à 17:20

⁷⁷ Idem

d'entreprise pionnier fondateur emblématique de l'industrie automobile française avec l'empire industriel Renault. Avec son entreprise, il contribue intensivement à l'effort de guerre durant le conflit de 1914-1918.

Passionné de la mécanique, les moteurs et l'électricité ...il convertit son tricycle De Dion-Bouton en "Voiturette" à 4 roues et l'équipe d'un système de prise direct et comme cela est né la première Boîte à vitesse.

En 1898 : l'aventure commence le 24 décembre, lorsque Louis Renault gravit la rue Lepic à Paris, au volant de sa Voiturette. Elle est équipée d'une boîte de vitesses à 3 changements d'une vitesse maximale de 50 km/h, 2 places, moteur de 270cc. 1.75ch. Il empoche ce soir-là 12 premières commandes fermes. Elle sera vendue l'équivalent de 10 ans de salaire moyen.

En 1899 : Marcel et Fernand Renault, les frères de Louis, créent la Société Renault Frères. Louis se consacre à la conception.

La Voiturette remporte ses premières compétitions automobiles, ce qui lui vaudra 71 commandes dans l'année.

Le 27 mars 1999, au terme d'un accord signé entre Renault et Nissan, Renault entre dans le capital de Nissan. C'est l'alliance. Le groupe binational Renault / Nissan est le 3ème groupe automobile au monde en 2016.

Le Groupe Renault est un groupe international multimarque qui regroupe les marques Renault, Dacia et RSM. Renault renforce son potentiel de pénétration sur de nouveaux marchés et développe sa stratégie de croissance rentable. Présent dans 127 pays, le Groupe a vendu près de 3,2 millions de véhicules en 2016 et est désormais le premier Groupe automobile français dans le monde.

Le Groupe Renault prépare également le véhicule du futur, électrique, connecté et autonome. Avec une nouvelle écurie en Formule 1 et un engagement fort en Formule E, Renault fait du sport automobile un vecteur d'innovation et de notoriété de la marque.

2.2 L'histoire de Renault Algérie

Renault a eu une présence historique en Algérie de plus de 90 ans, pour bien revoir son activité au sein du pays, voici un historique récapitulatif :

1922 - 1959 : la Société Algérienne Automobiles Renault (SADAR) dès La présence de Renault en Algérie remonte au 13 novembre 1922 quand la Société Algérienne des Automobiles Renault (SADAR) est fondée. C'est alors l'entreprise qui distribue le plus de véhicules en Algérie.

1959 -1969 : construction d'une usine d'assemblage CARAL.

En 1959, l'usine de Construction des Automobiles Renault en Algérie (CARAL) est créée. Huit ans plus tard, en 1967, les deux entités, SADAR et CARAL, fusionnent et deviennent CARAL Renault Algérie.

1970 : nationalisation, en 1970, le gouvernement algérien nationalise l'entreprise CARAL.

C'est l'entreprise publique SONACOME puis ENDVP (Entreprise Nationale Division Véhicules Particuliers) qui assure les fonctions d'importation, de distribution et de maintenance des véhicules particuliers et petits utilitaires.

1986-2002 : le retour de Renault, Les années 80 marquent le retour de Renault en Algérie avec l'ouverture d'un bureau de représentation en 1986. L'année suivante, c'est un bureau export qui voit le jour à Alger.

En 1997, la société Renault Algérie SPA est créée (le capital est détenu à 70% par Renault et 30% par Union Part) et devient opérationnelle courant 1998.

Depuis 2002 : une filiale à 100% Renault qui poursuit son développement sur tous les fronts, réalisant de nombreux investissements

En 2006, Renault Crédit est lancé.

En 2007, le nouveau Magasin Central de Pièces de Rechange (MCPR) est inauguré en septembre à Tessala el Merdja.

En 2008, Renault se dote de son centre de formation Renault Algérie Académie à Tessala el Merdja également.

En 2011, Renault inaugure son nouveau siège d'Oued Smar.

En 2012, Renault fête ses 90 ans de présence historique en Algérie.

En 2013, Renault inaugure une deuxième succursale à Alger.

En 2014, Renault inaugure la première usine de production automobile en Algérie.

En 2015, Renault fête ses 10 ans de Leadership sur le marché Algérien.

Jusqu'à présent Renault est toujours leader du marché de l'automobile algérien, et envisage même à exporter le produit local dans les années à venir.

2.3 Activité de Renault Algérie

Pionnier dans l'industrie automobile en Algérie et second marché automobile en Afrique, le groupe Renault Algérie exerce plusieurs activités dans le pays dont :

➤ **Vente véhicules neuf :**

Renault Algérie commercialise une large gamme de véhicules neuf (Renault symbole, Sandero stepway et Clio 4) à travers son vaste réseau.

➤ **Vente de pièces de rechange d'origine :**

Renault Algérie dispose d'un magasin central de pièces de rechange avec une capacité totale de stockage de 15000 références.

➤ **Service après-vente :**

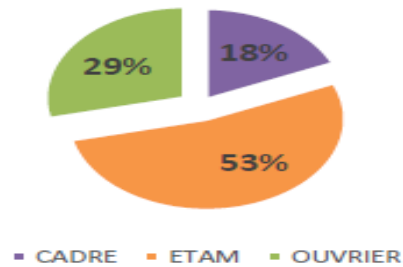
Renault Algérie assure une maintenance de qualité au client au-delà l'acquisition de son véhicule neuf.

➤ **Métiers support :**

Le marketing, les ressources humaines, la communication, l'audit, la finance, les achats, la comptabilité, le contrôle de gestion, la formation, le management du réseau, la qualité, la logistique.

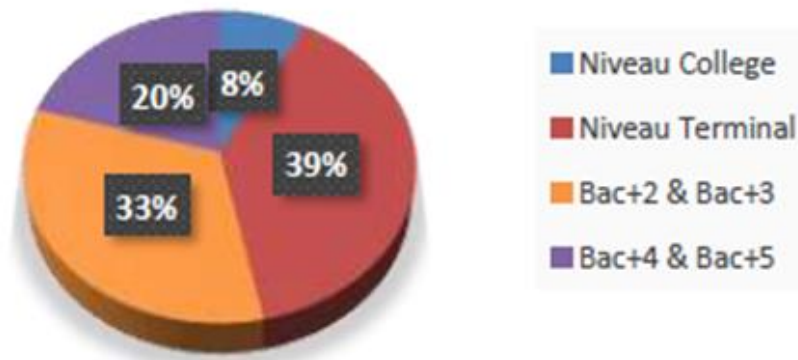
2.4 Effectif et Organigramme de Renault Algérie

Le début d'activité de Renault en Algérie à créer un nombre important de poste d'emplois, son effectif à fin décembre 2018 a atteint 698 employés, dont 310 succursales, d'une moyenne d'âge de 37 ans, 45% ont entre 21 et 35 ans ; la moyenne d'ancienneté dans ce groupe est de 7 ans.

Figure 1 : catégorie des employés de Renault Algérie

Source : document interne à l'entreprise

Commentaire : cette figure représente les différentes catégories d'employés dans Renault Algérie avec le pourcentage de leur présence dans le groupe, la majorité des employés sont des ETAM (Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) avec un taux de 53%, ensuite viennent les ouvriers avec un taux de 29%, les cadres de la société représentent un taux de 18% parmi l'effectif du groupe Renault.

Figure 2 : le niveau des employés de Renault Algérie

Source : document interne à l'entreprise

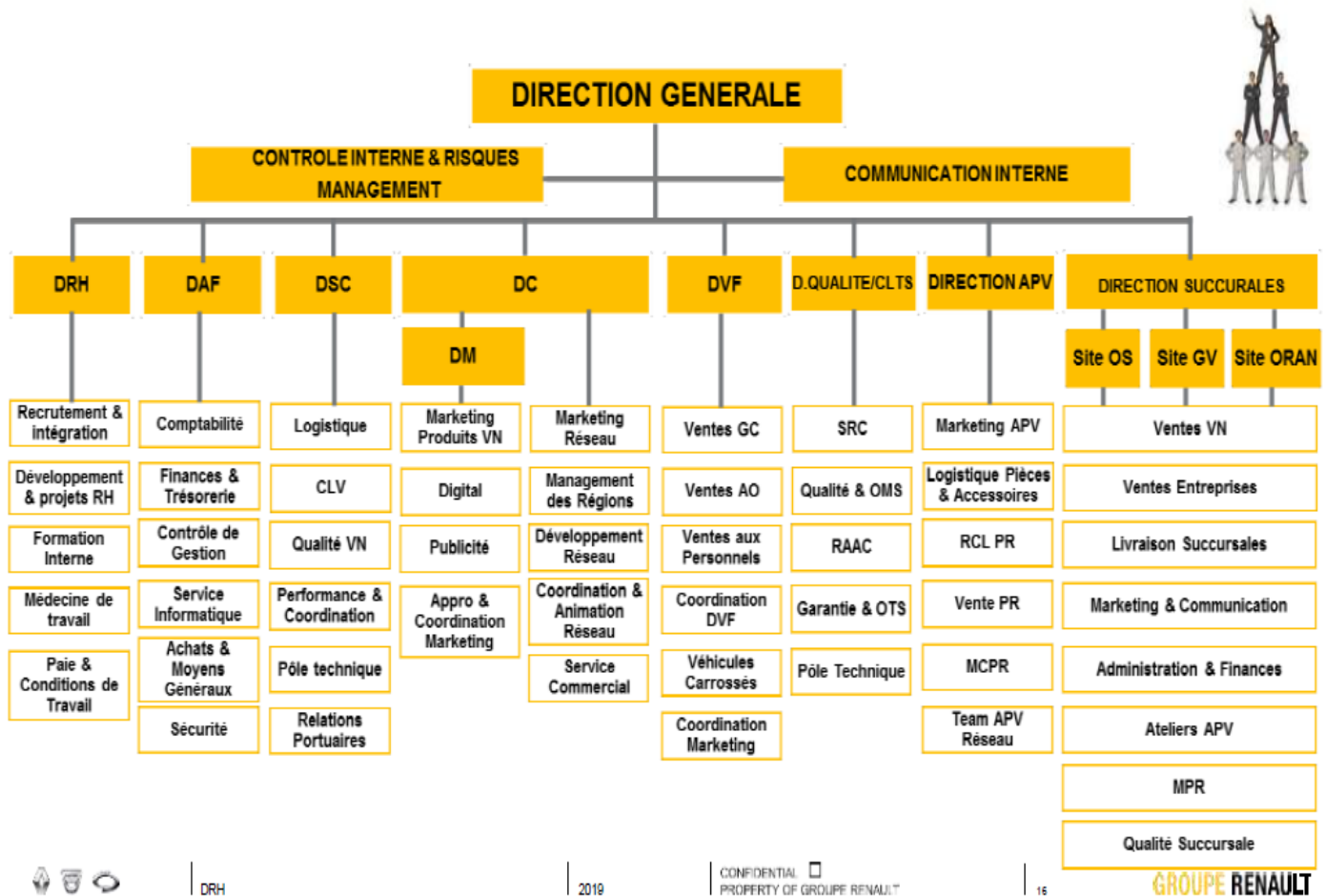
Commentaire : cette figure représente le niveau des employés de Renault Algérie, on constate que le niveau terminal et BAC+2 et 3 sont majoritaires avec un taux de 39 et 33% respectivement en suite vient le niveau BAC+4 et 5 avec 20% et le niveau collègue d'un taux de 8% seulement.

L'organigramme de Renault Algérie débute par la direction générale qui est considéré comme la tête de l'entreprise avec ses deux segments qui sont le contrôle interne et risque management et la communication interne.

La direction générale de Renault Algérie est divisée en 8 directions, direction succursale qui est divisée elle aussi en trois (site Oued Smar, site les grands vents, site Oran), direction après-vente, direction qualité/ci ts, DVF, la direction commerciale DC avec sa sous-direction DM, DAF, DRH et la direction supply chain DSC qui contient plusieurs départements (logistique, CLV, qualité VN, performance et coordination, pôle technique et la relation portuaire).

Pour une meilleure présentation de l'organigramme voici la figure suivante :

Figure 3 : organigrammes de Renault Algérie



Source document interne à l'entreprise

2.5 Réseau de Renault

Renault Algérie a une notoriété très forte et dispose du réseau le plus professionnel et étendu en Algérie, elle assure une couverture de 100% sur le territoire national, on compte en fin novembre 2018 :

- 56 Distributeurs opérationnels dont 3 Succursales
- 02 Agents Après-vente
- 90 Show-rooms dont 30 DACIA séparés

- 60 RENAULT Store Intérieur
- 24 Ateliers carrosserie
- 59 Ateliers mécanique
- 22 RMS

2.6 Le bilan de l'activité de Renault Algérie depuis 2014

Renault Algérie est revenu sur son approche intégrée et complète du secteur automobile et a fait le bilan de ses activités à travers ses différents leviers d'action que sont la Production, le commerce, l'Après-Vente, la Formation ainsi que l'Action Sociale et Citoyenne.

En quatre ans, l'usine de Oued Tlelat, fruit d'un partenariat solide et durable entre le Groupe Renault, la SNVI et le FNI a assemblé plus de 185 000 véhicules, intégré 3 modèles à sa chaîne de montage et créé près de 2000 emplois directs et indirects.

Pour avoir une idée sur le volume des ventes de Renault Algérie, en 2018, ce constructeur automobile a écoulé plus de 75000 véhicules sur le territoire national avec une part de marché supérieure à 60%, leader incontestable du marché.

Renault Algérie Production est fortement impliquée dans le développement de la filière automobile locale avec 8 sous-traitants locaux nommés à fin 2018, fournisseurs de 8 technologies différentes ; L'objectif pour 2019 est d'atteindre 12 technologies.

Au-delà du volet industriel, le premier constructeur algérien a rappelé qu'il disposait du réseau le plus étendu du territoire national avec ses 56 distributeurs agréés, totalisant 90 showrooms Renault et Dacia et plus de 70 ateliers mécaniques d'entretien et de réparation à travers toute l'Algérie. Ces Ateliers ont reçu plus d'1 Million de clients sur les 4 dernières années, grâce à la disponibilité de la pièce de rechange d'origine, fournie par son Magasin Central de Rechange qui est le plus grand d'Afrique pour le groupe, ainsi qu'à ses experts en mécanique et en carrosserie formés au sein de Renault Algérie Académie aux plus hauts standards du groupe.⁷⁸

⁷⁸ Source interne à l'entreprise

Conclusion du chapitre

L'industrie automobile à plus d'un siècle d'existence, elle est passée d'un mode artisanal à une industrie de masse très complexe, employant des millions de personnes à travers le monde. Le produit automobile s'est imposé comme un moyen de transport incontournable, mais aussi comme un élément qui a influencé le territoire.

Le marché automobile algérien a connu de grandes évolutions au fil des temps dont l'année 2014 qui a marqué l'histoire de l'industrie en Algérie par la production de la toute première voiture (made in bladi) par le groupe Renault Algérie.

Après l'arrêt de l'importation des véhicules, beaucoup d'investisseurs sont venus concurrencer Renault Algérie en s'implantant dans le territoire national à l'instar de SOVAC, Hyundai et Kia, mais cela n'a pas eu d'influence sur son statut de leader depuis son arrivée.

Chapitre 04 :

L'optimisation des coûts et des
délais relatifs aux flux des
véhicules neufs

Introduction au chapitre

Après avoir réalisé une recherche théorique approfondie dans les manuels, les ouvrages et sur les sites internet consacrés au sujet de notre recherche, nous entamons une étude qualitative sur le terrain.

Le travail de recherche sera clôturé par l'enquête du terrain, dans ce cas, celle-ci s'est effectuée au niveau de l'entreprise Renault Algérie, avec l'objectif d'arriver à répondre au mieux à la problématique.

Le chapitre débutera par une petite présentation sur la démarche méthodologique utilisée pour l'élaboration de l'étude, puis il rentrera au cœur de la recherche à savoir l'analyse de l'entretien et pour finir il abordera les perspectives d'avenir de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique de la recherche

La démarche suivie pour l'effectuation de la collecte de l'information et de son analyse s'est basée sur une méthode de recherche qualitative.

1.1 Définition de la méthode de la recherche qualitative

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes, elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène, elle traite des données difficilement quantifiables, mais ne rejette cependant ni les chiffres ni les statistiques en ne leur accordant tout simplement pas la première place.⁷⁹

Cette méthode a pour but de cerner des phénomènes, tester des hypothèses et contribuer à trouver les solutions nécessaires.

⁷⁹KAKAI, (K) : *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire*, Université de Franche-Comté, Février 2008, p1.

En effet, en raison de la nature du sujet de recherche, l'objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement. L'étude qualitative permet de comprendre les opinions et les interprétations des cadres dirigeants de l'entreprise Renault Algérie sur la contribution de son système d'information.

Une étude quantitative, dans ce cas, n'aurait pas permis de vérifier les hypothèses de recherche, contrairement à l'étude qualitative qui permet de mieux comprendre la réalité des concepts, mobilisés dans la recherche théorique, sur le terrain.

De plus, cette recherche se limite à l'étude de l'optimisation des coûts et délais relatif aux flux de véhicules neufs. Cela implique de se rapprocher des cadres dirigeants de l'entreprise en question. Ce qui offre un échantillon restreint, totalement inadapté dans une étude quantitative qui implique un échantillon plus large.

1.2 Outil de recueil et analyse de l'information

L'entretien et l'analyse sont à notre avis les outils les plus adéquats pour la réalisation de notre travail de recherche⁸⁰.

1.2.1 Définition de l'entretien

L'entretien revêt des processus de communication, il engage deux personnes en vis-à-vis et ne peut être considéré comme un questionnaire. Dans un premier temps, il est important de rapporter chaque description exprimée par l'individu, dans un deuxième temps, il faut envisager les entretiens dans le cadre de sa problématique et de ses hypothèses, ils ont pour fonction de recueillir des données et permettent de les classer de justes ou pas.

1.2.2 Les types d'entretien

Il existe trois types d'entretien : directif, semi-directif et libre.

- L'entretien directif :

C'est un questionnaire oral tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétablie, le chercheur se cantonne de lire les questions et à cocher les cases.

⁸⁰ LEFEVRE, (N) : *Méthodes et techniques d'enquête*, Master 1 SLEC, p1-6.

L'avantage sur le questionnaire envoyé, c'est que l'enquêteur peut repréciser ses questions ou les reformuler suivant les individus, il est très sécurisant pour le chercheur.

Les limites : très peu de marge de manœuvre pour l'enquête, laissant peu de place à l'initiative de la parole ou à l'expression, puisque l'enquête va juste se contenter de répondre à la question, sans aller plus loin.

- L'entretien semi-directif :

Il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé, en général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes sans les poser forcément dans l'ordre dans lequel il les a noté et sous leurs formulations exactes.

L'avantage : la liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquête, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient.

- L'entretien libre :

Pas de cadre prédéfini, se passe sur le mode de la conversation « naturelle », souvent utilisé pour les récits de vie, nous essayons alors de ne pas limiter l'entretien à quelques dimensions de la vie de l'individu, mais de comprendre sa trajectoire.

Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur, il demande une plus grande expérience, puisqu'il faut savoir faire parler la personne sur son vécu, et savoir rebondir sans cesse sur ce que raconte l'individu pour ne pas créer trop de vide et casser le rythme de l'entretien, il est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

Concernant ce travail, il est bon d'opter pour le deuxième type, à savoir semi-directif, il consiste à l'élaboration d'un guide d'entretien tout prêt et chaque question est posée dans un ordre précis, en laissant à nos interlocuteur une certaine liberté dans la réponse fournie, sans sortir bien évidemment du cadre, ce choix se justifie par le fait qu'il permet d'avoir des réponses plus précises et plus pertinentes.

Section 2 : Présentation et analyse de l'entretien

Le guide d'entretien est un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les thèmes sur lesquels se basent les questions et qui facilitent davantage l'analyse qui impose les différentes questions.

2.1 Elaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien (voir annexe 1) qui a été élaboré, inspiré de la recherche théorique effectué précédemment, contient 5 axes :

- Axe 1 : présentation de l'interlocuteur et de l'organisme;
- Axe 2 : la logistique au sein de Renault;
- Axe 3 : flux de véhicule (monitoring);
- Axe 4 : impact des flux sur l'optimisation des coûts et délais;
- Axe 5 : efforts de Renault pour l'optimisation des coûts et délais relatif aux flux véhicules neufs.

L'entretien a été effectué le 21 mai 2019 au sein du service logistique de Renault Algérie d'une durée de 40 minutes avec la collaboration du responsable logistique véhicules neufs, le pilot flux de transports et le chargé de stratégie de transport.

Après avoir effectué et transcrit le contenu de l'entretien, la quantité et la richesse des informations obtenues étaient très importantes, et qui constituent la base de l'analyse.

2.2 Présentation et analyse de l'étude

L'étude va être présentée dans cette section, étape par étape, en commençant par la formulation des réponses du guide d'entretien obtenues par la collaboration des trois cadres du service logistique, la synthèse du guide d'entretien et l'identification des points positifs et négatifs et les recommandations.

2.2.1 Les réponses du guide d'entretien

Le guide d'entretien contient 20 questions, chaque question sera accompagné de la réponse qui lui a été attribuée selon un rapport globale des réponses des interlocuteurs, elles sont présentés ci-dessous :

Axe 1 : Présentation de l'interlocuteur et de l'organisme

1- Quelle est votre fonction ?

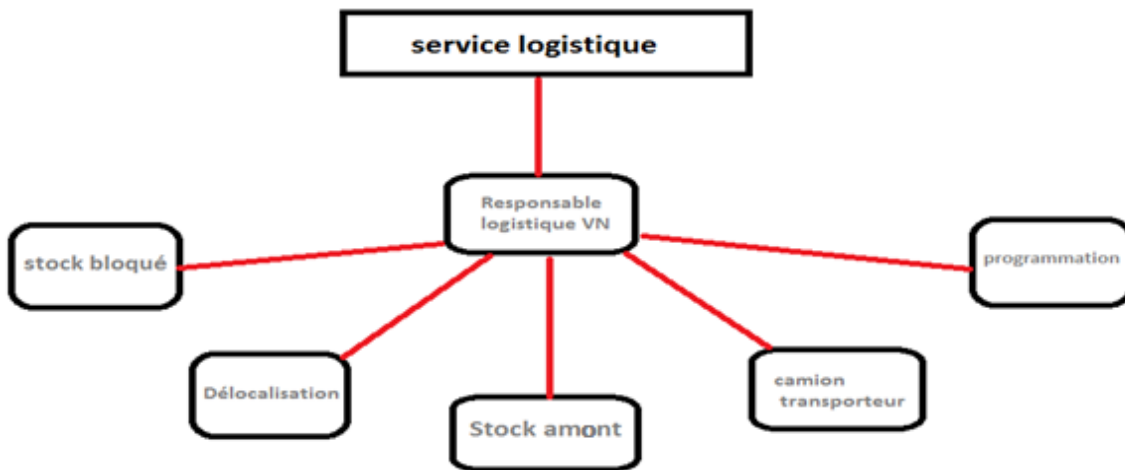
Réponse : Cette question a été posée aux collaborateurs qui ont administré les questions du guide d'entretien occupant les postes : « responsable logistique véhicules neufs », « pilote flux de transport » et « chargé de stratégie de transport ».

Commentaire : le responsable logistique véhicules neufs, le pilote flux de transport et le chargé de stratégie de transport sont nos interlocuteurs que nous considérons les mieux placés pour répondre aux questions.

2- Comment êtes-vous organisés ?

Réponse : Pour leur organisation au travail ils ont répondu qu'ils sont un groupe de six personnes dont le responsable logistique véhicules neufs qui est le commandant du service, et que chacun intervient sur un fragment.

Pour avoir une vision plus claire de l'organisation du service logistique de Renault Algérie, voici un schéma explicatif :

Figure 1 : organisation du service logistique

Source : interne à l'entreprise

Commentaire : la fonction du service logistique de Renault Algérie est assurée par 6 personnes dont le responsable logistique véhicules neufs qui est à la tête du groupe, le responsable stock bloqué, responsable délocalisation, responsable stock amont, gestionnaire des camion et le programmeur des lots.

3- Etes-vous en relation dans votre activité avec d'autres directions ?

Réponse : La réponse était oui, il y a énormément de relations avec les autres directions et pratiquement toutes les directions de l'entreprise dont la direction des finances et commerciale, la direction qualité et la direction des ventes flottes.

Commentaire : l'activité de service logistique de Renault Algérie est en relation avec d'autres services et directions.

4- Sur quelle direction dépend beaucoup plus votre activité ?

Réponse : Les répondants sont unanimes sur le fait que la direction commerciale est la plus liée à eux, car c'est elle qui gère le réseau de plus de 60 agents et que les flux sortent vers ces agents c'est elle qui les provoque.

Commentaire : l'activité du service logistique est dépendante des décisions de la direction commerciale.

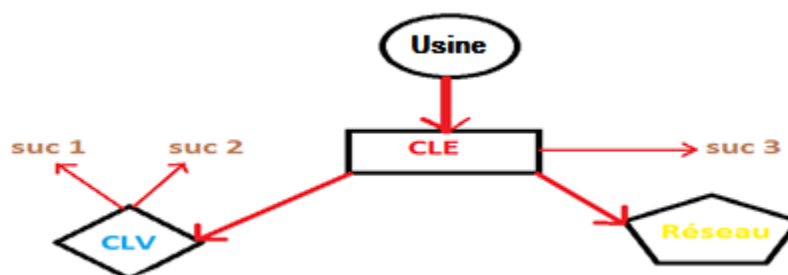
Axe 2 : La logistique au sein de Renault

1- Quels sont vos différents flux de véhicules neufs ?

Réponse : Les collaborateurs ont répondu à cette question par l'existence de plusieurs flux qui entrent dans l'activité de Renault Algérie à noter : la sortie des véhicules de l'usine de fabrication vers le parc de stockage, les flux au sein du parc de l'usine pour l'enrichissement des véhicules dans les ateliers (pour l'ajout de l'alarme, la boule d'attelage, et les options additionnelles, ont-ils ajouté), la sortie des véhicules vers les agents, le CLV, et les succursales et en dernier la livraison clients.

Commentaire : il existe plusieurs flux physiques au sein de Renault Algérie qui entre dans le processus de distribution des véhicule neufs et cela depuis la sortie des véhicules de l'usine jusqu'à la livraison final des clients.

Figure 2 : les flux de véhicules neufs de Renault Algérie



Source : interne à l'entreprise

Commentaire : on remarque que le CLE est le premier point de distribution des VN qui se situe à Oran près de l'usine de fabrication, comme les flèches en rouge peuvent le montrer et qui représentent les flux logistique véhicules neufs.

2- Comment fonctionnent-ils ? Et quels sont les différents intervenants ?

Réponse : Ils ont répondu que les flux normaux qui sont internes s'effectuent par les jockeys et quand c'est d'un parc à l'autre ou bien vers le réseau, ils utilisent des camions, ils ont précisé aussi que les différents intervenants sont : les jockeys, les transports capillaires (des camions porte 8 et porte 2) ainsi que les dépanneurs comme cas très rare.

Commentaire : les flux des véhicules neufs sont assurés par les jockeys en interne et par les transports capillaires (et les dépanneurs comme cas très rare) en externe.

3- Où stockez-vous les véhicules ?

Réponse : Pour le stockage des véhicules ils ont fait référence à trois grandes zones de stockage qui sont : le CLE situé à Oran qui est le parc de l'usine d'une capacité de plus de 4500 véhicules, le CLV qui contient plus de 25% du volume de production situé à Chéraga, d'une capacité de plus de 3200 véhicules et la troisième zone englobe tous les points de ventes de Renault qui ont quand même un nombre considérable de voitures en stock.

Commentaire : le CLE, le CLV et le réseau sont les points de stockage des véhicules de Renault Algérie.

4- Faites-vous appel à des transporteurs externes ou vous utilisez les vôtres uniquement ?

Réponse : Ils ont répondu qu'ils utilisent deux types de transporteur, des transporteurs externes qui travaillent avec eux à travers des contrats et qui représentent approximativement 20% du nombre total des transporteurs, des transporteurs propres à eux (c'est les camions de leurs propres agents).

Commentaire : Les transporteurs qui assurent la circulation des flux de véhicules neufs de Renault Algérie sont propres à Renault d'une part et externe d'une autre part pour combler leurs besoins en transport.

5- Quel sont les conditions que vous imposez aux transporteurs externes afin de travailler avec vous ?

Réponse : Ils ont souligné qu'il n'y avait pas de contrainte particulière, par contre, il y a des conditions qualitatives, les chauffeurs doivent d'abord suivre une formation avant d'être enregistrés dans la liste des chauffeurs Renault, mais aussi plusieurs autres conditions à noter la tenue vestimentaire et le bon fonctionnement des camions qui sont contrôlés régulièrement par l'audite de Renault. Ils ont rajouté aussi que contrairement au transporteur Renault, les transporteurs externes peuvent travailler avec les concurrents.

Commentaire : Renault Algérie impose des conditions qualitatives pour un partenariat avec les transporteurs externes.

Axe 3 : Flux de véhicule (monitoring)

1-Quels outils utilisez-vous pour le suivi des véhicules ?

Réponse : Les collaborateurs ont répondu à cette question par l'utilisation d'un logiciel spécialement conçu pour le suivi des véhicules de Renault nommé ALR (Alliance Logistique Renault),(voir annexe 2), qui leur permet de suivre toutes les parties de la chaîne logistique que ça soit l'existence des véhicules, leurs positions, leurs programmations, leurs acheminement, la déclaration des livraisons et des arrivés et même l'accord d'un transporteur pour la prise en charge d'un lot attribué; et cela à travers les VIN (numéros de châssis) accordés à chaque véhicules.

Commentaire : ALR est le logiciel que Renault Algérie utilise pour suivre ses flux de véhicules neufs que ça soit en amont ou bien en aval.

2 -Comment faites-vous pour programmer les flux de transport ?

Réponse : pour cette question, les interlocuteurs ont fait référence au logiciel ALR, c'est à partir des VIN qui sont au stock de l'usine que le programme de transport est créé et cela par la création des lots et l'attribution de ces derniers aux transporteurs pour confirmations, tout cela en j-1 (c'est-à-dire une journée à l'avance).

Ils ont répondu aussi que les programmes de transport sont élaborés par une certaine logique en essayant d'optimiser au maximum chaque lot à transporter (sur un lot de 8 véhicules ils prennent le maximum de véhicules qui vont partir à la même destination, si ce n'est pas vers le même agent au moins vers la même wilaya et si cela n'est pas possible ils font du jumelage, un lot qui n'est pas destiné à un seul agent mais qui se situent sur la même ligne).

Commentaire : Renault Algérie programme ses flux de transport, par le logiciel ALR, d'une manière logique en essayant d'optimiser au maximum chaque lot transporté.

3- Si une voiture doit changer de position, comment vous faites pour la déplacer ?

Réponse : Sur cette question ils ont répondu que si jamais un véhicule arrive à un agent et qu'un autre agent s'avère que c'est le propriétaire de ce véhicule (peut-être qu'il l'a vendu avant lui et que c'est un véhicule qui n'arrive pas à être vendu chez l'agent initial), par ordre commerciale, ils procèdent à ce qu'ils appellent un rapatriement, ils le font généralement avec les transporteurs qui ont déjà déchargé leurs véhicules transportés et qui à leurs retour, vides bien sûr, passent par l'itinéraire où se trouvent les deux agents concernés par le rapatriement, dans des cas très rare d'extrême urgence, ils procèdent au rapatriement par l'utilisation des camions port 2 ou les dépanneurs.

Commentaire : le changement de positions des véhicules est un travail qui nécessite une grande réflexion de la part du responsable des délocalisations.

Axe 4 : Impact des flux sur l'optimisation des coûts et délais

1- Comment sont déterminés les tarifs de transport ?

Réponse : Pour la détermination des tarifs de transport, ils ont répondu que cela dépendait de plusieurs variables (le carburant, l'amortissement des remorques, les taxes que le transporteur

doit payer et toutes les charges) et que la destination reste la partie la plus importante pour la désignation des tarifs, sachant que l'usine se situe à l'ouest, plus la région est loin de l'ouest plus son tarif est élevé. Et comme précision, ils ont ajouté que tout le lot transporté sera facturé selon le tarif de la dernière destination atteinte.

Commentaire : les tarifs de transport sont fixés depuis plusieurs variables mais la destination finale reste le point le plus important pour sa désignation.

2- Le changement de position d'un véhicule impact-il considérablement le coût de transport et les délais ?

Réponse : La réponse était très claire, un grand oui de leur part, il y a effectivement un impact financier majeur surtout quand il s'agit d'un grand déplacement, ont-ils souligné, ils ont aussi donné un exemple qui leur est arrivé où il aurait fallu déplacer un véhicule de Constantine à Adrar, « je vous laisse imaginer le coût et le délai ! » a ajouté l'un d'eux.

Et pour mieux voir l'ampleur des coûts engendrés par ces délocalisations, ils ont ajouté ce tableau ci-dessous à leur réponse :

Tableau 1 : tarifs délocalisation en Dinar Algérien

	Région d'arrivée			
Région de départ	Centre	Est	Ouest	Sud
Centre	3500	7000	7000	9000
Est	7000	3500	9000	9000
Ouest	7000	9000	3500	9000
Sud	9000	9000	9000	7000

Source : interne à l'entreprise

Commentaire : ce tableau illustre les prix des délocalisations (en DA) par région selon le point de départ et celui de l'arrivée. On constate qu'une délocalisation dans une même région coûte 3500 DA le véhicule, sauf le sud qui est de 7000 DA. Les directions Sud-Sud, Est-Ouest, Est-

Sud, Ouest-Sud et vice versa ont un tarif de 9000 DA le véhicule et 7000 DA pour les directions restantes.

3- Le budget arrêté par l'entreprise est-il suffisant pour assurer votre activité ? Pensez-vous qu'il est possible de l'optimiser ?

Réponse : Les collaborateurs ont répondu favorablement à cette question tout en précisant que les dépenses inattendues qui peuvent surgir à l'instar des voitures à contrôler pour anomalie ou bien les déplacements, engendrent une infraction de la limite budgétaire mais cela fait partie des risques à prendre par l'entreprise; ce qui est de l'optimisation, ils disent que cela est un souci quotidien et que chaque jour ils essaient d'optimiser beaucoup plus leurs dépenses.

Commentaire : Le budget attribué au service pour le bon déroulement de son activité est bien étudié et son optimisation est l'objectif quotidien des responsables.

4- Respectez-vous généralement les délais ?, si non quelles sont les raisons ?

Réponse : Pour cette question aussi la réponse était oui, mais ils ont tenu quand même à souligner que ça leur arrive rarement de ne pas respecter les délais mais cela sort de leurs responsabilités, c'est généralement causé par des vérifications qualité que Renault centrale exige de revoir pour des éventuelles anomalies ou bien fautes de pièces approvisionnées d'Europe retardées par la douane.

Pour terminer cette question, ils ont donné le pourcentage des livraisons de l'année 2018 accomplies dans les délais et qui était de 90% et que les normes Renault indiquent un seuil de 85% des livraisons qui doivent être effectuées à temps.

Commentaire : Renault Algérie respecte généralement les délais de livraison, mais il existe des cas exceptionnels où le délai soit retardé pour des raisons plus au moins externes.

5- A qui incombent les retards ?

Réponse : Ils ont dit que toute la chaîne logistique est susceptible de déclencher un retard, car chaque action est en relation avec une autre et ainsi de suite jusqu'à la livraison finale au client,

du coup si une anomalie ou un dysfonctionnement arrive à n'importe quel point c'est toute la chaîne qui va être retardée.

Ils ont tenu à dire aussi que ces retards sont vraiment faibles et que malgré cela, sur le contrat de livraison du client, la date limite de livraison comporte toujours une marge de sécurité pour ne pas dépasser le délai prévu.

Commentaire : le retard de livraison est un point très délicat, il est susceptible d'être déclenché sur n'importe quel fragment de la chaîne logistique.

Axe 5 : Efforts de Renault pour l'optimisation des coûts et délais relatifs aux flux véhicules neufs

1- Avez-vous pris des initiatives auparavant pour réduire les coûts liés au transport ?

Réponse : Pour cette question, la réponse des cadres concernés par l'entretien indique que la réduction des coûts et délais est un effort quotidien qu'ils effectuent chaque année et chaque mois où ils travaillent pour une amélioration continue, à chaque fois qu'ils arrivent à faire des économies de coût ils apprécient les résultats obtenus et juste après ils déclenchent un autre processus de travail pour encore une fois optimiser les coûts, comme exemple, ils ont cité quelques initiatives prises auparavant telles que :

- L'utilisation de la méthode Monozukuri qui consiste à aider les transporteurs à optimiser leurs coûts et en optimisant leurs coûts ils leur proposent des réductions tarifaires.
- La réduction du nombre des transporteurs externes, où ils ont gardé sur une liste de 11 transporteurs uniquement 7, pour assurer leurs besoins en flux de transport, avec l'imposition de 5% de diminution sur leurs tarifs exercés en contrepartie de l'augmentation de la flotte attribuée à chacun d'eux.
- Faire sortir uniquement les voitures facturées du parc de l'usine pour éviter toute éventuelle délocalisation ou bien rapatriement du véhicule d'un agent vers un autre qui engendre des coûts additionnels considérables.

Commentaire : Renault Algérie a effectué plusieurs actions pour réduire les coûts liés au transport, un argument de plus qui prouve que l'optimisation des coûts est l'un des premières préoccupations du groupe.

2- Selon vous quels sont les points actuels qu'il faudrait revoir pour réduire davantage les dépenses liées au transport ?

Réponse : sur cette question ils ont répondu qu'ils ont avancé énormément dans l'optimisation et qu'aujourd'hui ils sont sur des micros pistes et non sur des grandes pistes, mais cela ne les a pas empêché d'évoquer le souci des rapatriements (une fois qu'un véhicule arrive chez un agent, il ne sera pas remis en cause pour être redestiné à un autre agent).

Commentaire : Renault Algérie est venu à bout de toutes les grandes pistes d'optimisation des coûts après les grands efforts dont le groupe a fait preuve mais il reste quand même des points à exploiter à l'instar des rapatriements.

3- Quels sont les efforts que vous déployez pour ne pas rallonger les délais ?

Réponse : Les interviewés ont répondu qu'ils travaillaient sur FIFO (First In First Out) comme toute première chose pour ne pas rallonger les délais, ils font sortir les véhicules qui sont facturés et que même dans cette sélection ils font une autre sélection, qui est la date de livraison client convenue, pour être dans les délais, ils ont rajouté aussi qu'il y avait un groupe transversal créé récemment par le directeur général, composé d'une douzaine de personnes, qui travaillent pour trouver la meilleure méthode afin de raccourcir les délais de livraison.

Commentaire : Pour être dans les délais, le service logistique favorise les châssis qui ont la date de livraison la plus proche dans la création des lots; un groupe d'employés est mis en exécution pour raccourcir encore plus les délais.

2.2.2 Synthèse générale du guide d'entretien

Après avoir effectué le guide d'entretien, l'avoir exposé aux interlocuteurs et formulé les réponses accordées d'une manière globale ci-dessus, nous rapportons les constats suivants :

- Le service logistique de Renault Algérie est assuré par 6 personnes.
- Le responsable logistique véhicules neufs est le responsable du service.
- Les 5 autres employés du service sont : responsable stock bloqué, responsable stock amont, gestionnaire des camions et le programmeur des lots.
- L'activité du service logistique est en relation étroite avec les autres services et directions.
- La direction commerciale stimule l'activité du service logistique.
- Les flux VN de Renault Algérie sont :
 - La sortie des VN de l'usine vers le CLE;
 - Flux internes aux parcs de stockage;
 - La sortie des VN du CLE vers les agents (le réseau), le CLV et suc 3;
 - La sortie des VN du CLV vers suc 1 et suc 2.
- L'utilisation des camions « porte 8 » pour le transport des VN (voir annexe 4).
- L'utilisation des camions porte 2 et les dépanneurs dans des cas très délicats comme les délocalisations.
- Les VN sont stockés au CLE, CLV (voir annexe 3) et à travers tout le réseau.
- Les transporteurs qui assurent les flux logistiques de Renault Algérie sont internes (propre à l'entreprise) et externe (sous-traitance).
- Les transporteurs externes doivent passer une formation chez Renault Algérie.
- Les transporteurs sont contrôlés par un service audite de Renault Algérie.
- Renault Algérie utilise un logiciel spécialement conçu pour le suivi de ses VN nommé ALR.
- Le logiciel ALR regroupe toutes les actions effectuées sur les VN, depuis la sortie d'usine jusqu'à la livraison finale aux clients.

- ALR constitue une base de données très importante pour le service logistique.
- Les lots attribués aux chauffeurs sont programmés par rapport à la destination.
- Les lots qui contiennent des véhicules non destinés aux mêmes agents sont considérés comme des lots jumelés.
- Le jumelage consiste à faire des combinaisons de 8 véhicules qui vont vers la même région ou bien qui sont sur la même ligne.
- Les rapatriements (délocalisations) sont des changements de position des véhicules d'un agent à un autre, ils sont causés par une erreur de destination ou bien par un ordre commercial.
- L'exécution des rapatriements s'effectue par les camions transporteurs qui sont proches du lieu du rapatriement ou bien, en cas d'extrême urgence, par des camions porte 2 et les dépanneurs.
- La destination est le point principal de la détermination des tarifs de transport.
- Pour un lot de plusieurs destinations, le tarif est fixé selon la destination finale.
- Les délocalisations aussi ont un tarif appliqué par les transporteurs selon la région de départ et celle d'arrivée.
- Les délocalisations sont d'un impact majeur sur les coûts et les délais.
- Renault Algérie respecte généralement les délais de livraison, mais les dysfonctionnements, les anomalies et les retards d'approvisionnement en pièces liés à la douane sont source d'éventuels retards.
- Le retard de livraison est un point très délicat qui a une influence externe au service logistique.
- Renault Algérie aide ses transporteurs à réduire leurs coûts pour bénéficier d'un tarif réduit en contrepartie.
- Renault Algérie a limité le nombre des transporteurs (de 11 à 7) et a réduit les tarifs de 5% en contrepartie d'une activité plus intense pour les transporteurs restants.
- Renault Algérie fait sortir uniquement les voitures facturées du parc de l'usine désormais.
- Renault Algérie a avancé énormément dans l'optimisation des coûts après la grande attention accordée à ce point.

- Les rapatriements et les jumelages sont des points qui restent à revoir pour une optimisation meilleure des coûts et délais.
- Le service logistique fait sortir les véhicules du parc de l'usine par le mode de gestion FIFO tout en priorisant les véhicules qui ont la date de livraison la plus proche.
- Le directeur général de Renault Algérie a créé un groupe transversal qui a pour but de trouver la meilleure méthode afin de réduire les délais de livraison.

2.2.3 Identification des points positifs, points négatifs et recommandations

Après avoir effectué une synthèse des réponses obtenues à travers le guide d'entretien, nous avons identifié les points positifs et les points négatifs comme suit :

- **Points positifs :**
 - Une bonne répartition des tâches au sein du service;
 - La disposition de deux grands parcs de stockage situés dans des zones stratégiques, l'un près de l'usine et l'autre dans la capitale;
 - La disposition d'un réseau de distribution très large qui s'étend à travers tout le territoire national avec plus de 50 agents;
 - Un nombre important de transporteurs est propre à Renault Algérie.
 - Le suivi des transporteurs par un service d'audit et les formations établies aux chauffeurs de camions.
 - La centralisation du travail logistique de Renault Algérie à travers le logiciel personnalisé ALR.
 - Les décisions prises par le service logistique qui sont la réduction du nombre de transporteurs et la prise en considération du critère de facturation pour sortir les VN du parc.
 - Faire sortir uniquement les voitures facturées du parc de l'usine.
 - La priorisation des véhicules dont la date de livraison est la plus proche dans la sortie du parc de l'usine.

- **Points négatifs et recommandation :**

- L'attribution des lots qui contiennent des jumelages (étant donné que le tarif de la transportation est fixé selon la dernière destination, sur un lot jumelé, le coût unitaire des destinations qui précèdent le point de livraison final est plus élevé que la normale car il est valorisé selon une destination plus écartée, cela dit, le jumelage est une piste à étudier pour l'optimisation des coûts liés à la transportation des véhicules neufs) ;

Pour optimiser cette piste, nous recommandons au service logistique de ne pas se dépêcher dans l'attribution des lots jumelés dont les véhicules transportés ont une grande distance entre leurs points de livraison et attendre à ce que le lot soit comblé par une même destination, à la rigueur une destination plus au moins proche.

- La délocalisation des véhicules d'un agent à un autre (cela provoque des coûts supplémentaires, comme expliqué précédemment, que l'entreprise doit à tout prix éviter de produire)

Pour avoir une meilleure optimisation de cette piste, nous recommandons à la direction commerciale, vue que c'est elle qui provoque les flux de transport) de travailler en coordination avec le service logistique et de lui donner une part de responsabilité et de prise de décision dans le déplacement des véhicules.

- L'approvisionnement en pièces de fabrication d'Europe (c'est un point qui a déjà causé des retards de livraison et qui est susceptible de le reproduire vue la complexité et la difficulté du processus d'importation en Algérie, notamment en douane, elle est donc considérée comme une piste à étudier pour optimiser les délais de livraison).

Pour y remédier, nous recommandons au directeur général de Renault Algérie de mettre en œuvre tous les moyens possibles pour commencer à produire les pièces en Algérie, cela va certainement réduire les délais de fabrications, donc de livraison, mais aussi cela va réduire le coût de production des véhicules étant donné que la pièce va coûter moins cher que celle importée précédemment.

- L'autonomie en transport qui n'est pas totale, 20% des transporteurs sont externes (à cet effet, dans les périodes où la demande est forte, le service logistique risque de se trouver en manque de

transporteurs vu que 20% de ses besoins en transport sont assurés par des transporteurs externes qui peuvent travailler librement avec les autres concurrents, ce qui remet en question la pérennité des services des sous-traitants dont le partenariat risque de s'arrêter à tout moment, contrairement aux transporteurs internes qui travaillent exclusivement avec Renault Algérie. A noter aussi que les tarifs des transporteurs externes peuvent être supérieurs à ceux des transporteurs Renault).

Nous recommandons ainsi à la direction de Renault Algérie, afin d'optimiser les coûts et les délais de transportation des véhicules neufs, d'encourager encore plus leurs agents à l'acquisition des camions afin de combler tous leurs besoins en transport par des transporteurs internes et d'avoir ainsi une autonomie totale dans la réalisation de ses flux.

Conclusion du chapitre

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre, nous avons pu constater que l'optimisation des coûts et les délais des flux de véhicules neufs est très importante au sein du groupe Renault Algérie et que c'est un travail qui a fait preuve d'une grande amélioration au fil des temps.

Les différents résultats récoltés lors de notre enquête, par le biais du guide d'entretien effectué auprès des responsables de l'entreprise, nous ont permis de dévoiler que les rapatriements et les jumelages restent des pistes d'optimisation des coûts et des délais à prendre en considération pour améliorer le travail du service logistique qui, comme on l'a déjà dit, a avancé énormément dans l'optimisation.

Nous avons également pu proposer des suggestions et recommandations pour le groupe Renault Algérie comme finalité de notre étude.

Conclusion générale

Via les conclusions théoriques et pratiques que nous avons pu faire ressortir de ce travail de recherche, nous avons relevé l'importance de la supply chain management et de la logistique au sein d'une entreprise mais aussi les différentes méthodes de son optimisation ainsi que ses indicateurs de performance.

Nous avons donc constaté qu'une bonne maîtrise des flux logistiques est un atout majeur pour une entreprise afin de réduire ses dépenses et de respecter ses délais de livraison accordés.

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier les pistes d'optimisation des coûts et délais relatifs au flux des véhicules neufs au sein du groupe Renault Algérie.

Pour apporter des réponses à notre problématique, nous avons mené une étude qui s'est basée sur la méthode qualitative, s'appuyant sur les réponses aux questions du guide d'entretien qui a été adressé aux personnes les mieux placées dans le domaine logistique de Renault Algérie.

A travers cette étude, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui supposait que Renault Algérie disposait d'un service de logistique qui travaille à l'aide d'un logiciel spécialisé pour la bonne maîtrise de ses flux de véhicules neufs.

En outre, nous pouvons infirmer notre deuxième hypothèse qui supposait que le service logistique de Renault Algérie prenait en considération tous les points susceptibles d'engendrer des coûts supplémentaires dans l'organisation de ses flux de véhicules neufs, car comme nous avons pu le constater, les rapatriements et les jumelages affectent négativement les coûts de transport par des frais supplémentaires.

La dernière hypothèse qui supposait que Renault Algérie priorise les véhicules qui ont la date de livraison la plus proche dans son activité logistique pour respecter ses délais de livraison a été confirmée comme nous avons pu le constater dans l'étude.

Nous avons également pu apporter une réponse à notre problématique après une évaluation qualitative en se basant sur les réponses du guide d'entretien. Nous avons conclu que pour

optimiser encore plus les coûts et les délais relatifs aux flux des véhicules neufs chez Renault Algérie, il est essentiel de mettre un terme aux rapatriements et aux jumelages, tout en commençant par la production des pièces d'assemblage dans le pays et en encourageant encore plus les agents à s'acquérir des camions afin de réaliser une autonomie de 100% dans la transportation des véhicules neufs.

L'étude menée dans ce sujet n'a pas été sans contraintes et difficultés. Nous nous sommes vus obligé de mener une enquête qualitative seulement vue la non disponibilité et la confidentialité des données du groupe Renault Algérie.

En dépit de ces obstacles, nous espérons avoir attiré l'attention sur l'importance majeure du sujet traité qui est devenu indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Afin d'approfondir l'étude dans ce sujet, nous proposons de mener des recherches dans les thèmes suivants :

- Etude comparative entre l'externalisation et l'internalisation des flux des véhicules neufs.
- L'optimisation des lots attribués aux transporteurs.
- L'impact des jumelages sur la performance logistique.

Bibliographie

Bibliographie

➤ Ouvrages :

- Association Française pour la Logistique .
- Baglin.G et autres.,1996 : « *Management Industriel et Logistique* ». Edition Economica, paris, pp 10.
- Barabel.M , Meier.O., 2006 : « *Manageor* ». Edition Dunod, Paris, pp 346.
- Berrah.L.,2002 : « L'indicateur de performance, Cépaduès ».
- Bescos.P, Mendoza.C ., 1994 : « *Le management de la performance* ». Edition.comptables malesherbes, Paris , pp 219.
- Botta-Genoulaz.V, Campagne.J.P, Llerena.D, Pellegrin.C.,2010 , Supplychain performance : collaboration, alignment and coordination .
- Bouquin.H., 2005 : « *les fondements du contrôle de gestion* ». Presses Universitaires de France – PUF. 3^{ème} Edition , août .
- Bourguignon.A.,1996 « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines* ». Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire . Edition Economica, Paris, , pp 20.
- Christopher.M., 2005 : Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, Village Mondial .
- CPFRR, VICS, 1999 : Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Voluntary Guidelines; Roadmap .
- Doriath.B , Goujet.C.H., 2002 : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* ». Edition Dunod, Paris , pp 168-169.
- Eymery.P.,1997 : la logistiques « *Supply Chain Management* ». Edition Hermès, Paris, pp 27.
- Gamman.Ch , Livolsi.L.,2009 « management et avenir », in revue management prospective N°24, Avril, pp 152.
- Gratacap.A , Medan.P . « *Management de production* ». 3^{ème} Edition , Dunod, Paris .
- Khemakhem.A .,1992 : « *La dynamique du contrôle de gestion* ». Edition Dunod, pp 311.

- Lemoigne.J.L.,1999 : « L'évaluation des systèmes complexes », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, pp 203.
- Logistique Magazine, Octobre 2007, N°221, pp 72 .
- Martin.C., 2005 : Supply Chain Management, village mondial, 3^{ème} édition, pp 07.
- Pichot.L., 2006 : la logistiques « *Supply Chain Management* ».Edition Hermès, Paris.
- Reynaude.,2003 : Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, CNRS.
- Savy. M.,2007 : « *Transport de marchandises* ». Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, pp 232.
- Schlumpf ., 2012., les grandes dates de l'histoire automobile N°002 . Collection – Musée National de l'automobile , L'automobile érigée en laboratoire de la flexibilité, magazine le point, 13 novembre, pp 1-3.
- Scor : Supply Chain Operations Référence Modele créé par le Supply-Chain Council en 1996-1997 .
- Shoshanah.C, Roussel.J., 2005 : « *Avantage Supply Chain* ». Edition d'organisation, Paris, pp 27.
- Tixier.D, Mathe.H, Colin.J.,1998 : « *de la logistique d'entreprise vers un management plus compétitif* ». Editions Dunod, paris, pp 32.

➤ **Travaux universitaires :**

- Bounie.D., Mémoir Master Pro Qualimapa Année Universitaire 2003-2004 : « La logistique des produits alimentaires » , (USTL-Lille).
- Kakai.k., 2008 : Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février, p1.
- Lefevre.N., 2009 : « Méthodes et techniques d'enquête », Master 1 SLEC, pp 1-6.
- Samia.J.,2004 : « L'animation de la performance d'une supply chaine ». Mémoire de master, Ecole central, paris.

➤ **Webographie :**

- Consulté le 21/02/2019 à15h17,
<http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>.

- Consulter le 25/02/2019 à 15 :34,
<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm>.
- Consulté le 06/03/ 2019 à 17:33,
<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Logistique-distribution.htm> .
- Consulté le 11/03/2019 à 21 :11,
https://www.google.dz/search?q=r%C3%A9seau+%C3%A9conomique&espy=2&biw=1366&bih=599&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj4p6jDp9_LAhUG1RoKHWKYArQQ_AUIBygC#tbn=isch&q=r%C3%A9seau+%C3%A9conomique+et+logistique&imgc=7i4zVCZS0SArCM%3A .
- Consulté 12/03/2019 à 22 :22,
<http://images.google.fr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fimage.slidesharecdn.com%2Fme-tznov2009-091109112507->.
- Consulté 12/03/2019 à 22 :22, <https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions-traduit>.
- Consulté le 22/4 /2019 à 21:34 ,p21 ,
<http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>
- Consulter le 05/05/2019 à 14:15 , <https://www.faq-logistique.com/SCM-Quatre-Leviers-Logistique-Durable.htm> .
- Consulté le 13/05/2019 à 13 :22, ¹<http://www.miniatur.com/les-grandes-dates-histoire-automobile>
- Consulté le 13/05/2019 à 14 :35, <https://www.business-pour-tous.com/bref-historique-du-marche-de-lautomobile/>
- Consulté le 13/05/2019 à 14:50: focus2move, ¹<https://www.business-pour-tous.com/bref-historique-du-marche-de-lautomobile/>
- Consulté le 14/05/2019 à 15 :11,
<https://www.autoplus.fr/volkswagen/actualite/Volkswagen-Ventes-2018-Monde-Vehicules-legers-Palmares-1534883.html>
- Consulté le 16/05/2019 à 15:15, ¹www.ons.dz
- Consulté le 16/05/2019 à 15 :25, ¹<https://www.senenews.com/2017/03/16/lutte-contre-les-accidents-de-la-route-le-gouvernement-prend-10- mesures-durgence 184100.html>
- Consulté le 16/05/2019 à 15 :26, ¹<http://autoalgerie.com/le-ministre-des-finances-confirme,335>
- ¹Ministre de l'intérieur . Consulté le 16/05/2019 à 15 :20, <http://www.interieur.gov.d.html>
- Consulté le 16/05/2019 à 14 :55, ¹<http://www.ons.dz/IMG/pdf/aqc2000.pdf>
- Consulté le 16/05/2019 à 15:30,
¹http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/commerce/l-algerie-a-importe-pour-6-34-milliards-de-dollars-en-2014-01-02-2015-173229_292.php
- Consulté le 17/05/2019 à 17:20, ¹<https://www.dzentreprise.net/industrie-lalgerie-table-sur-lexportation-des-vehicules-et-des-metiaux-en-2019/>
- Consulté le 17/05/2019 à 15:24, ¹<http://www.africa-bi.com/fr/article/actualite/algerie-montage-automobile-un-total-de-12-projets-a-valider>¹
- Consulté le 17/05/2019 à 15:44, ¹<http://www.algerie-eco.com/2017/02/28/vehicules-quota-dimportation-entre-40-000-50-000-unites-2017>
- Consulté 17/05/2019 à 15:54 , ¹<https://www.algeriepatiotique.com/2017/10/28/ny-aura-dimportation-de-vehicules-2018/>

➤ **Journaux :**

- Andersen.B, Fagerhaug.T, Randmael.S, Schuldmaier.J, Preeninger.J.,1999 :
« Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices », Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 40, n° 5/6, pp 378-389.
- Journal Officiel de la République Algérienne N°44., 26/07/2009. Article N°75 de la loi de finance 2009.
- Journal Officiel de la République Algérienne N°55., 27/09/1995 : Ordonnance N° 95-26 modifiant et complétant la loi N° 90-25.
- Journal Officiel de la République Algérienne N°68., 31/12/2013. Article N°52 et N°73 de la loi de finance 2014.
- Journal Officiel de la République Algérienne N°88., 30/12/1993. Article N°134, pp 26-27.

➤ **Dictionnaire :**

- De Boislandelle.H.M.,1998 : « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* ». Edition Economica , Paris, pp 318-319.

Liste des Annexes

Annexe	Titre
Annexe 1	le guide d'entretien
Annexe 2	logiciel ALR
Annexe 3	parc de stockage CLV
Annexe 4	camions de transport porte

Annexe 1 : Guide d'entretien

Axe 1 : Présentation de l'interlocuteur et de l'organisme

- 1- Quelle est votre fonction ?
- 2- Comment êtes-vous organisés ?
- 3- Etes-vous en relation dans votre activité avec d'autres directions ?
- 4- Sur quelle direction dépend beaucoup plus votre activité ?

Axe 2 : La logistique au sein de Renault

- 1- Quels sont vos différents flux de véhicules neufs ?
- 2- Comment fonctionnent-ils ? Et quels sont les différents intervenants ?
- 3- Où stockez-vous les véhicules ?
- 4- Faites-vous appel à des transporteurs externes ou vous utilisez les vôtres uniquement ?
- 5- Quel sont les conditions que vous imposez aux transporteurs externes afin de travailler avec vous ?

Axe 3 : Flux de véhicule (monitoring)

- 1-Quels outils utilisez-vous pour le suivi des véhicules ?
- 2-Comment faites-vous pour programmer les flux de transport ?
- 3- Si une voiture doit changer de position, comment vous faites pour la déplacer ?

Axe 4 : Impact des flux sur l'optimisation des coûts et délais

- 1- Comment sont déterminés les tarifs de transport ?
- 2- Le changement de position d'un véhicule impacte-il considérablement le coût de transport et les délais ?
- 3- Le budget arrêté par l'entreprise est-il suffisant pour assurer votre activité ? Pensez-vous qu'il est possible de l'optimiser ?
- 4- Respectez-vous généralement les délais ?, si non quelles sont les raisons ?
- 5- A qui incombent les retards ?

Axe 5 : Efforts de Renault pour l'optimisation des coûts et délais relatifs aux flux véhicules neufs

- 1- Avez-vous pris des initiatives auparavant pour réduire les coûts liés au transport ?
- 2- Selon vous quels sont les points actuels qu'il faudrait revoir pour réduire davantage les dépenses liées au transport ?
- 3- Quels sont les efforts que vous déployez pour ne pas rallonger les délais ?

Annexe 2 : logiciel ALR

Local (PROD) Mes à jour il y a 1 minutes

Fichier Choix colonnes Affichage Operations Français PROGSSENAME

Flux Mont Stock Transport Liaison Anomalies Indicateurs Carnets

Depositer la colonne de votre choix (ici pour grouper par code-c)

VIN	MODELE	VERSION	COULEUR	PLACE	DATE ENTREE	LOCALISATION ACTUELLE	STATUS LOGISTIQUE	AFFECTATION	DESTINATION SUIVANTE	NUM LOT	TRANSPORTEUR	REGION DL...	STATUT QU...	DATE FACT...	DATE LIV COMVENUE
WF1503046431377	Q.4	EMP 12C C...	BW	A-107-24	18/12/2016	CLV	STOCK	TACHOUICHE	TACHOUICHE				BLOODED	28/01/2017	
WF104646C51465542	MAU	FGT 1 223 16	O389	A-108-35	21/11/2018	CLV	NOMINATED	TACHOUICHE	TACHOUICHE			JE1A	UNBLOODED	04/07/2017	29/10/2015
WF16000757543123	KAN	IE19 065 E3	BW	A-107-97	04/07/2015	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	CON 19045	BW	A-107-41	04/07/2015	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	BB E1 3 1 16	BW	A-107-65	04/07/2015	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	AN18 X AE	BW	A-107-18	18/12/2016	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	LOD 4 075...	BW	A-107-91	04/07/2015	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	DM10 16...	O169	A-107-12	28/02/2018	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	SP16 12...	BW	A-107-50	07/03/2017	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	D12 D05M...	BW		20/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	BAHE1 150 P3	BW		04/07/2015	ROUBAUTO	STOCK						UNBLOODED	29/06/2013	
WF16000757543123	MAU	D12 D05M...	BW		20/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	LA 14 075 05	BW	A-107-19	04/07/2015	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	EX1 180CT+	BW	A-107-29	04/07/2015	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	F CON1 ML	QMC		23/11/2016	SUCOURSAL1	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	EE2A MP M	TENR	A-101-31	21/05/2016	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	823 AK 5	BW		20/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	BAHE1 150 P3	D69		20/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	SP16 12...	BW	A-107-100	04/07/2015	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	CCT 1 3 3 16	369	A-108-19	13/06/2018	CLV	STOCK						UNBLOODED	13/02/2013	
WF16000757543123	MAU	STO19 1H...	TEBQA	G1-3	02/06/2019	CLEGRAN	NOMINATED	TACHOUICHE	TACHOUICHE			JE10	UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	L72 095 US...	TEBPN		03/06/2019	TACHOUICHE	STOCK						UNBLOODED	31/05/2019	19/06/2019
WF16000757543123	MAU	STO19 1H...	TEHP	A-106-8	08/05/2019	CLV	NOMINATED	TACHOUICHE	TACHOUICHE			JE1A	UNBLOODED	31/05/2019	13/06/2019
WF16000757543123	MAU	CCT 1 2 3 16	BW	A-108-23	14/03/2017	CLV	STOCK						BLOODED	24/02/2013	
WF16000757543123	MAU	E2C M6 M	BW		21/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED	11/08/2015	
WF16000757543123	MAU	BAHE1 150 P3	BW	A-107-96	04/07/2015	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	BZ119 130 38	D69		20/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	L72 18 E3...	TEBPN	VR-CLV-3	31/05/2018	CLV	STOCK						UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	EP110 2 4...	D69	A-107-9	14/10/2017	CLV	STOCK						BLOODED	20/04/2013	
WF16000757543123	MAU	FGT 1 223 16	389	A-108-12	29/12/2016	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	OF115 080 P3	389	A-107-40	06/11/2016	CLV	STOCK						BLOODED		
WF16000757543123	MAU	L72 18 E3...	TEBPN	R2-58	01/06/2019	CLEGRAN	NOMINATED	TACHOUICHE	TACHOUICHE			JE10	UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU	L72 095 US...	TEBQC	P2-131	01/06/2019	CLEGRAN	NOMINATED	TACHOUICHE	TACHOUICHE			JE10	UNBLOODED		
WF16000757543123	MAU		QMC		26/05/2019	CLV	STOCK						UNBLOODED		

10003

Statistiques Progres

08:53 09/06/2019

Annexe 3 : parc de stockage CLV



Annexe 4 : camions de transport porte 8



Table des matières

Remerciement

Résumé

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Glossaire

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SCM

Introduction au chapitre4

Section 1 : présentation de la logistique.....4

1.1 Origines et évolutions du concept de logistique 4

1.1.1 Les Origines de la notion de Logistique 5

1.1.2 Evolution de la logistique 6

1.1.3 Perception moderne de la Logistique 6

1.2 Définition et type de logistique..... 7

1.2.1 Définition de la logistique 8

1.2.2 Les types de la logistique : 9

1.3 La logistique dans l'entreprise..... 10

1.3.1 Activités de la logistique au sein de l'entreprise..... 10

1.3.2 L'objectif de la logistique : 13

1.3.3 Les enjeux de la logistique 13

1.4 La logistique de distribution 14

1.4.1 Les caractéristiques de la logistique de distribution..... 14

1.4.2- Les enjeux de la logistique de distribution 15

1.4.3 Les contraintes de la logistique de distribution..... 16

1.4.4 Les missions du logisticien de distribution..... 16

1.5 Le transport au sien de la chaîne logistique 18

1.5.1 La relation entre la logistique et le transport 18

1.5.2 La gestion du transport : 19

1.5.3 Relation transport/entrepôt : 20

1.5.4 Les différents modes de transport : 20

Section 2 : présentation de La Supply Chain Management.....	22
2.1. L'apparition de la Supply Chain Management:	22
2.2.- Définition de la Supply Chain :	23
2.3 Définition de la Supply Chain Management SCM :	24
2.4 L'évolution de la Supply Chain Management :	26
2.5 Les enjeux du Supply Chain Management :	26
2.6 Méthodes et outils applicables au SCM	27
Conclusion du chapitre	29
Chapitre 02 : LA PERFORMANCE LOGISTIQUE ET L'OPTIMISATION DES FLUX	
Introduction au chapitre	31
Section 1 : Conception de la performance :.....	31
1.1 Définition de la performance :	31
1.2 Les différents concepts de performance :	33
1.2.1 Un concept évolutif dans le temps :	33
1.2.2 Concept financier ou unidimensionnel :	34
1.2.3 Concept de La performance élargie ou multidimensionnelle.	34
1.2.4 Concept de La performance instrumentalisée :	34
1.3 Les caractéristiques de la performance :	35
1.4 La différenciation entre la performance et les notions proches :	35
Section 2 : La performance logistique	37
2.1 Définition du concept de performance logistique et comment l'améliorer	37
2.1.1 Définition de la performance logistique	37
2.1.2 L'amélioration de la performance logistique	38
2.2 Les dimensions de la performance logistique	38
2.2.1 Le taux de service	38
2.2.2 Les délais	40
2.2.3 Le coût des stocks	40
2.2.4 Le coût des flux	42
2.3 L'évaluation du niveau de performance logistique	44
2.4 Les levier de la logistique durable.....	45
2.4.1 La fiabilité logistique	46
2.4.2 L'efficacité logistique.....	47
2.4.3 La réactivité logistique	48
2.4.4 L'éco-logistique	50

2.5	Indicateur de la performance de la chaîne logistique.....	51
2.5.1	Définition d'un indicateur de performance.....	52
2.5.2	Mesure de la performance	52
2.5.3	Les types d'indicateurs de performance	55
2.6	Benchmarking.....	56
Conclusion du chapitre		57
Chapitre 03 : LE MARCHÉ DE L'AUTOMOBILE ET PRESENTATION DE RENAULT ALGERIE		
Introduction au chapitre		58
Section 1 : Marché de l'automobile		58
1.1	Vue globale sur le marché de l'automobile.....	59
1.1.1	Le début du marché de l'automobile.....	59
1.1.2	Les évolutions du marché de l'automobile	59
1.1.3	Les étapes de la motorisation.....	60
1.1.4	Les Leaders mondiaux du marché de l'automobile en 2018	61
1.2	Le marché de l'automobile en Algérie	63
1.2.1	Organisation et évolution du secteur automobile Algérien depuis 1990	64
1.2.2	L'ère des concessionnaires	64
1.2.3	Le début de la production locale de l'automobile	66
1.2.4	L'arrêt de l'importation des véhicules.....	67
1.2.5	Vers l'exportation des véhicules algériens	67
Section 2 : Présentation de Renault.....		68
2.1	L'histoire de Renault	68
2.2	L'histoire de Renault Algérie	69
2.3	Activité de Renault Algérie	71
2.4	Effectif et Organigramme de Renault Algérie.....	71
2.5	Réseau de Renault	74
2.6	Le bilan de l'activité de Renault Algérie depuis 2014	75
Conclusion du chapitre		76
Chapitre 04 : L'optimisation des coûts et des délais relatifs aux flux des véhicules neufs		
Introduction au chapitre		77
Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique de la recherche.....		77
1.1	Définition de la méthode de la recherche qualitative	77
1.2	Outil de recueil et analyse de l'information	78
1.2.1	Définition de l'entretien	78

1.2.2 Les types d'entretien	78
Section 2 : Présentation et analyse de l'entretien.....	80
2.1 Elaboration du guide d'entretien.....	80
2.2 Présentation et analyse de l'étude	80
2.2.1 Les réponses du guide d'entretien.....	81
2.2.2 Synthèse générale du guide d'entretien	91
2.2.3 Identification des points positifs, points négatifs et recommandations	93
Conclusion du chapitre	95
Conclusion générale	96
Bibliographie	
Annexe	

