

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Management de la chaîne logistique

Thème:

**L'impact du transport maritime sur la performance de la
chaîne logistique à l'export.**

ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE SIM-AGRO.

Elaboré par :

Melle. Sara AFOUN

Melle. El alia AMARA

Encadré par :

Dr. Farah RAHEL

Maitre-assistante à l'EHEC Alger

Année universitaire : 2017/2018

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Management de la chaîne logistique

Thème:

**L'impact du transport maritime sur la performance de la
chaîne logistique à l'export.**

ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE SIM-AGRO.

Elaboré par :

Melle. Sara AFOUN

Melle. El alia AMARA

Encadré par :

Dr. Farah RAHEL

Maitre-assistante à l'EHEC Alger

Année universitaire : 2017/2018

Résumé

Grace à la mondialisation le monde est devenu un seul marché dont les entreprises se battent afin de conquérir une part de ce grand marché. La stratégie de toute entreprise industrielle ou commerciale qui veut augmenter sa part de marché s'articule autour de trois éléments principaux, qui sont le coût et la qualité des ses produits ainsi que le temps nécessaire pour fournir ces derniers à la clientèle.

A l'export, le transport de marchandises est un facteur très important qui doit être pris en compte. Devant la multiplicité du mode de transport, l'entreprise doit choisir soigneusement le mode le plus avantageux qui va permettre à l'entreprise d'être concurrentielle sur le marché étranger.

Notre étude vise à connaître l'impact du transport maritime sur la performance logistique à l'export. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude qualitative visant à collecter toutes les informations nécessaires pour répondre à notre problématique et infirmer ou confirmer les hypothèses préétablies.

Mots clés : Exportation, Transport maritime, Performance logistique.

ملخص

بفضل العولمة ، أصبح العالم سوقاً واحدة تحارب فيها الشركات لغزو جزء من هذا السوق الكبير. تعتمد إستراتيجية أي شركة صناعية أو تجارية ترغب في زيادة حصتها السوقية على ثلاثة عناصر رئيسيه و هي تكلفة وجودة منتجاتها والوقت المطلوب لتوفير هذه المنتجات للعملاء.

في عمليات التصدير تعتبر وسيلة نقل البضائع عاملاً مهماً للغاية يجب أخذه بعين الاعتبار. ونظراً لتعدد وسائل النقل ، يجب على الشركة أن تختار بعناية الأسلوب الأكثر فائدة والذي سيتيح للشركة أن تكون قادرة على المنافسة في السوق الأجنبية.

تهدف دراستنا إلى معرفة تأثير النقل البحري على أداء الخدمات اللوجستية في اطار التصدير. للقيام بذلك، اخترنا دراسة نوعية لجمع كل المعلومات اللازمة للإجابة عن مشكلتنا وإبطال أو تأكيد الفرضيات الموضوعة.

الكلمات المفتاحية: التصدير ، النقل البحري ، الأداء اللوجستي.

Abstract

Thanks to globalization, the world has become a single market in which companies are fighting to conquer a part of this big market. The strategy of any industrial or commercial company that wants to increase its market share is based on three main elements, which are the cost and quality of its products and the time required to provide them to customers.

During the operation of exportation, the transport of goods is a very important factor that must be taken into account. Facing the multiplicity of transport modes, the company must carefully choose the most advantageous one that will allow the firm to be competitive in the foreign market.

Our study aims to know the impact of maritime transport (shipping) on the performance logistics for exportation. With this aim in mind, we opted for a qualitative study to collect all the information needed to answer our main problem and to invalidate or confirm the assumptions made.

Keywords: Exportation, Maritime transport (shipping), Performance logistics.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes chers parents

À mes chères sœurs

À mon prince Kbachou

À mes meilleures rencontres

Habouch, 9 J et Boulboul

Alia

Dédicaces

Je dédie ce travail

À mes chers parents, que je remercie, pour leurs amours ; leur soutien et leurs sacrifices.

À toutes mes sœurs pour leur encouragement.

À la mémoire de mon grand-père qui a une place particulière dans mon cœur.

À mon binôme Alia et à ma chère amie Hiba.

À mon encadreur Dr. Farah RAHAL pour sa motivation, sa patience et son soutien tout au long des trois années à EHEC.

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Sara

Remerciements

Tout d'abord nous remercions le bon dieu d'avoir nous donné la santé, le courage et la patience pour parcourir ce long chemin d'études et réaliser ce modeste travail.

Nous aimerons remercier notre encadreur madame Farah RAHAL pour son temps, son aide et ses conseils précieux.

Nos remerciements s'adressent à notre maitre de stage monsieur Oualid BOULAHIA pour son chaleureux accueil, son temps et son partage d'informations et d'expertises.

Nous tenons enfin à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

Liste des figures

N°	Intitulé de la figure	page
Chapitre II		
Figure II.1	Les flux physiques, d'information et administratifs de la logistique	30
Figure II.2	Schéma des composants de la supply chain management	32
Figure II.3	le modèle de Gilbert	37
Figure II.4	Le choix des objectifs à mesurer	41
Figure II.5	Mise en œuvre des indicateurs de performance.	42
Figure II.6	le processus d'évaluation de la performance logistique	43
Chapitre III		
Figure III.1	Organigramme de service export	58
Figure III.2	Processus d'exportation	68
Figure III.3	Variation du chiffre d'affaires	71
Figure III.4	La variation de la quantité vendue	72
Figure III.5	La variation du coût logistique	74
Figure III.6	La variation du coût de transport	75

Liste des tableaux

N°	Intitulé du tableau	page
Chapitre I		
Tableau I.1	Les conditions de liner-terms	18
Tableau I.2	La répartition des responsabilités et coûts selon l'incoterm choisi.	20
Chapitre II		
Tableau II.1	Modèles d'évaluation de la performance logistique	44
Chapitre III		
Tableau III.1	Les produits agroalimentaires de SIM	59
Tableau III.2	Variation du chiffre d'affaires	70
Tableau III.3	La variation de la quantité vendue	71
Tableau III.4	Les clients étrangers de l'entreprise SIM	72
Tableau III.5	Le coût logistique en pourcentage du chiffre d'affaires	73
Tableau III.6	La variation du coût de transport	75
Tableau III.7	La situation de livraison à l'heure	76
Tableau III.8	La situation de livraison conforme en qualité	76

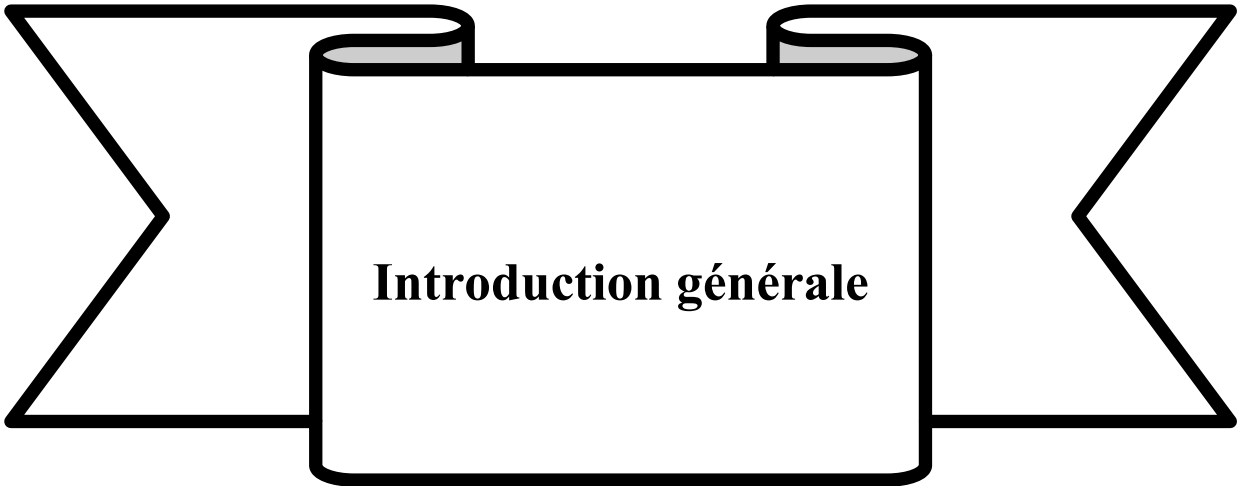
Liste des abréviations

5D	5 dimensions
AFNOR	Association française de normalisation
ASLOG	Association française pour la logistique
B/L	Bill of lading
BAF	Bunker Adjustment Factor
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Currency Adjustment Factor
CFR	Cost and freight
CIF	Cost insurance and freight
CIP	Carriage and insurance paid to
CMI	Comité Maritime International
CPT	Carriage paid to
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
CTBL	Combined transport bill of lading
DAP	Delivered at place
DAT	Delivered at terminal
DDP	Delivered duty paid
DTS	Droits de tirage spéciaux
EXW	EX Works
FAS	Free along side ship
FCA	Free carrier
FCL	Full container load
FIATA	Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés
FLR	Framework for Logistics Research
FOB	Free on board
IBC	International Bulk Carriers
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISPS	International Ship and Port Security
KPI	Key performance indicators
LCL	Less than a container load
M³	Mètre cube
MP	Matière première
OMI	Organisation Maritime Internationale
OTIF	On Time in Full

RO-RO	Roll-on/roll-off
SCM	Supply chain management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SPA	Société par actions
SPM	Strategic Profit Model
TBP	Tableau de Bord Prospectif
UP	Unité payante
VAD	Vente à distance
WCL	World Class Logistics

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : généralités sur le transport maritime.....	5
Section 1 : L'organisation du transport maritime	7
Section 2 : La tarification du transport maritime	13
Section 3 : Les documents de transport maritime	18
Chapitre II : l'analyse de la performance logistique	28
Section 1 : Généralités sur la logistique	29
Section 2 : Les concepts fondamentaux de la performance	35
Section 3 : les concepts fondamentaux de la performance logistique	39
Chapitre III : l'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique à l'export de l'entreprise SIM-Agro	49
Section 1 : Présentation du Groupe SIM	50
Section 2 : Méthodologie de la recherche	60
Section 3 : Diagnostic, analyse et traitement des résultats de l'enquête qualitative	62
Conclusion générale	80



Introduction générale

La conquête de nouvelles parts de marché, le développement de la notoriété de la marque, l'augmentation du chiffre d'affaire et plusieurs d'autres éléments poussent les entreprises à exporter leurs produits vers des marchés étrangers.

L'entreprise exportatrice se trouve face à des exigences et d'habitudes de consommation différentes de celles du pays local, ces différences sont dues à une culture et un mode de vie différents. De ce fait l'entreprise doit doubler ses efforts afin de pouvoir répondre aux attentes des clients étrangers.

La concurrence devient de plus en plus rude et féroce et que les entreprises qui ont une bonne stratégie et une bonne allocation des ressources peuvent survivre. L'entreprise étant une organisation qui abrite plusieurs fonctions en interaction, elle doit optimiser l'utilisation de ses ressources afin d'émettre sur le marché local ou étranger un produit concurrentiel.

Les différentes fonctions d'entreprise constituent ce qu'on appelle une chaîne logistique, qui est gérée à l'aide des outils et des méthodes qui visent à ordonner, coordonner ces différentes fonctions et assurer la circulation des informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Tout ceci est dans le but de fournir au client qu'est le centre d'intérêt de l'entreprise un produit conforme à ses exigences et qui répond à ses besoins exprimés ou latents. La performance de cette chaîne logistique implique la performance de l'entreprise dans sa totalité.

A l'export, le transport de la marchandise représente un maillon important de la chaîne logistique. L'entreprise se trouve face à une multiplicité de modes de transport, le défi de l'entreprise est donc de choisir le mode le plus approprié pour l'expédition et le plus avantageux pour l'entreprise.

Le transport maritime est le mode le plus utilisé pour l'expédition de marchandises. Il présente plusieurs avantages mais en contrepartie il a des inconvénients. Notre étude porte sur **l'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique à l'export**. Le domaine de service de transport maritime en Algérie est monopolisé par les entreprises étrangères, pour cette raison nous avons choisi de traiter sur ce sujet afin de connaître l'influence de ce mode de transport sur la performance d'une entreprise algérienne qui fait appel à un prestataire étranger pour l'expédition de sa marchandise.

Notre cas d'études s'est porté sur l'entreprise SIM-agro, qui a pu développer son marché extérieur. L'entreprise est présente sur plusieurs marchés dont le marché africain, le

marché européen et le marché américain. Elle est à notre sens la plus appropriée pour notre étude du fait qu'elle est une entreprise algérienne exportatrice et ses expéditions sont faites par voie maritime.

A partir de notre sujet de recherche, nous avons dégagé la problématique de recherche suivante : « **Comment le transport maritime influence-t-il la performance de la chaîne logistique à l'export ?** »

Afin de répondre à notre problématique de recherche nous avons émis trois hypothèses autour desquelles notre travail sur terrain sera axé. Nos hypothèses sont formulées comme suit :

1. **Hypothèse n°1** : Le transport maritime influence négativement sur le coût logistique à l'export.
2. **Hypothèse n°2** : Le transport maritime influence négativement sur le délai de livraison de l'entreprise.
3. **Hypothèse n°3** : Le transport maritime influence négativement sur la qualité de produit livré.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour la méthodologie suivante :


- **Recherche documentaire** : afin d'enrichir nos connaissances théoriques, nous avons consulté plusieurs supports pédagogiques dont des ouvrages, des travaux universitaires des articles et des documents internes de l'entreprise SIM-agro.
- **Etude qualitative** : par le biais des entretiens avec des responsables au sein de l'entreprise SIM-agro qui visent à déterminer la contribution des différentes fonctions de l'entreprise dans le processus d'exportation et les raisons pour lesquelles l'entreprise opte pour le transport maritime de ses marchandises.

Notre travail de recherche est divisé en deux parties une partie théorique et une partie empirique :

La partie théorique est constituée de deux chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons l'organisation du transport maritime, la réglementation qui régit ce mode ainsi que quelques concepts clés. Ensuite nous nous intéresserons à la tarification du transport maritime, et à la présentation des documents à établir dans le transport maritime ainsi que les obligations de chacune des parties concernées.

Dans le deuxième chapitre nous nous intéresserons à la performance logistique en développant en premier lieu le concept logistique, puis la performance et tout en concluant par la performance logistique.

La partie empirique est, quant à elle, constituée d'un seul chapitre dans lequel nous allons présenter tout d'abord l'entreprise SIM-Agro, notre organisme d'accueil ; ensuite nous allons exposer le résultat de notre étude qualitative sur laquelle nous nous sommes basées pour constituer une chaîne logistique à l'export pour l'entreprise SIM-Agro. Par la suite nous mesurons la performance de cette chaîne en nous basant sur des données fournies par l'entreprise. Pour conclure, compte tenu des résultats obtenus, nous proposerons quelques recommandations afin d'optimiser la performance de la chaîne logistique et de l'entreprise.

A decorative banner with a central rectangular box containing text. The banner has a ribbon-like shape with pointed ends on the left and right. The central box is white with a black border and contains the following text:

Chapitre I :
Généralités sur le
transport maritime

Introduction du chapitre :

L'expéditeur se trouve dans l'obligation de choisir entre le mode de transport aérien, terrestre, fluvial ou maritime afin d'expédier sa marchandise.

Le délai de livraison, la nature de la marchandise ainsi que le coût et plusieurs autres facteurs doivent être pris en considération lors du choix du mode de transport le plus convenable pour l'expédition. Mais malgré sa lenteur, ses exigences en termes d'emballages (très coûteux) et son délai de livraison qui est très long, le transport maritime reste le mode le plus choisi par les expéditeurs de marchandises.

Le premier chapitre est divisé en trois sections, nous allons vous présenter dans la première section l'organisation du transport maritime, la réglementation qui régit ce mode et quelques concepts clés. La deuxième section va porter sur la tarification du transport maritime tandis que la troisième section portera sur les documents à établir dans le transport maritime ainsi que les obligations de chacune des parties concernées.

Section 1 : L'organisation du transport maritime

Le transport maritime est le mode de transport le plus utilisé dans le transport de marchandise grâce à la multiplicité des avantages qu'il y présente.

1.1. Les concepts clés :

- **Conteneur** : C'est une caisse en métal qui sert à transporter la marchandise (utilisé essentiellement dans le transport maritime) elle est conçue d'une manière à faciliter sa manutention.
- **Navire** : C'est un moyen de transport (bateau) par mer.
- **Marchandise conventionnelle** : Marchandise expédiée dans des palettes ou des caisses en carton et non pas dans un conteneur.
- **Colis** : C'est un paquet de marchandise préparée afin d'être expédiée.
- **Embarquement** : C'est le fait de mettre la marchandise au bord du navire.
- **Débarquement** : C'est le fait de faire descendre la marchandise du navire pour la mettre sur le quai ou dans un entrepôt.
- **Transbordement** : C'est le fait de déplacer la marchandise d'un moyen de transport vers un autre.
- **Transport combiné** : Transporter la marchandise en empruntant plusieurs modes de transports, en général le changement de mode est fait sans rupture de charge. Par exemple on fait monter un camion sur un Ro-Ro.
- **Vrac** : Marchandise non emballée.
- **Manutention** : C'est le déplacement de la marchandise d'un point vers un autre.
- **Périmètre du navire** : C'est la zone étendue autour du navire. Il s'agit en général de la portion du quai s'étendant de 50 m avant la proue du navire à 50 m après la poupe, sur la profondeur du quai, y compris les hangars¹.
- **Fret** : La contrepartie de prestation de transport ou de location du navire.
- **Affrètement** : La location d'un navire pour transporter la marchandise ou les personnes.
- **Mise sous palan** : Le rapprochement de la marchandise vers le quai afin d'être chargée sur le navire.

¹DEHAUTBOUT (D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris, 2017, p.128.

- **Hissage** : Faire monter la marchandise en utilisant des équipements appropriés afin de l'embarquer sur le navire.
- **Arrimage** : Arranger et placer la marchandise dans le conteneur ou dans le navire.
- **Auxiliaire de transport** : C'est un intermédiaire entre l'expéditeur et la compagnie maritime. Il fournit ses prestations et ses conseils à sa clientèle (expéditeur) en contre partie d'une rémunération.
- **Connaissance** : Le contrat de transport maritime.
- **Avarie** : Dommage subi par la marchandise (perte, vol, détérioration...etc.) ou le navire.

1.2. Les types de navires utilisés dans le transport maritime :

1.2.1. Les navires spécialisés : Sont réservés pour transporter certains types de marchandises, tels que :

1.2.1.1. Les vraquiers (bulkers) : Ce sont des navires citernes spécialisés dans le transport du vrac solide tel que les céréaliers et le vrac liquide (pétrole par exemple)¹.

1.2.1.2. Les navires Polythermes (reefer ships) : Ces navires sont destinés au transport des produits périssables et qui nécessitent d'être transportés dans des conditions de température déterminées. Ce type de navire se raréfie à cause de l'usage des conteneurs frigorifiques².

1.2.1.3. Les navires spéciaux : Il existe en toute sorte : car-ferries, navires spécialisés dans les transports de colis lourds ou encombrants, navires submersibles,...etc.³.

1.2.2. Les navires non spécialisés : ce type de navire peut transporter toutes sortes de marchandises, ils sont classés selon leur mode de manutention principal, à savoir :

¹KSOURI (I) : **Les opérations du commerce international**, édition BERTI, Alger, 2014,p.65.

²DEHAUTBOUT (D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris, 2017, p.112.

³Ibid, p.112.

1.2.2.1. Les cargos (navires) conventionnels : Ils disposent à leur bord de leurs propres moyens de manutention (bigues, palans), la marchandise est chargée à bord grâce à des panneaux de cale coulissants.¹

1.2.2.2. Les porte-conteneurs : Ce sont des navires spécialisés dans le transport exclusif des conteneurs. Ils sont appelés aussi les cellulaires.

1.2.2.2.1. Types d'expéditions par conteneur : On distingue 4 types d'expédition :

1.2.2.2.1.1.FCL/FCL (full container load/ full container load) : Dans ce cas la marchandise sera groupée par l'exportateur dans un conteneur et expédiée à l'importateur, il y a un seul vendeur au départ et un seul acheteur à l'arrivée.

1.2.2.2.1.2.LCL/LCL (less than a container load/ less than a container load) : Contrairement à la première expédition, le conteneur dans ce cas contient plusieurs marchandises prévenant de plusieurs vendeurs et destinées aux plusieurs acheteurs, la marchandise donc sera groupée au départ et dégroupées à l'arrivée.

1.2.2.2.1.3.FCL/LCL (full container load/ less than a container load) : La marchandise sera conteneurisée par le seul vendeur pour être dispatchée aux plusieurs acheteurs à l'arrivée.

1.2.2.2.1.4.LCL/FCL (less than a container load /full container load) : Plusieurs marchandises prévenant de plusieurs vendeurs seront regroupées pour être expédier à un seul acheteur.

1.2.2.3. Les rouliers : On les appelle aussi les Ro-Ro (roll-on/roll-off), ce sont des navires spécialisés dans le transport de marchandises roulantes tels que les camions et les voitures...etc. Ils sont équipés de rampes arrières ou latérales relevables prenant appui sur les descentes du port². Ces navires permettent la manutention horizontale par roulage de la marchandise, on distingue deux types de roulage :

¹DEHAUTBOUT (D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition FOUCHER, 5^{ème} édition, Paris, 2017,p.113.

²BELOTTI (J) : **Transport international de marchandises**, édition Vuibert, 4^{ème} édition, Paris, 2012, p.114.

1.2.2.3.1. Roulage direct : C'est la manutention de marchandises roulantes (voitures, remorque...etc.).

1.2.2.3.2. Roulage indirect : C'est la manutention et le chargement de la marchandise en utilisant un matériel spécialisé (chariot pour déplacer les conteneurs, remorque-esclave qui permet la manutention des colis lourds).¹

1.2.2.4. Les navires mixtes Ro-Ro plus conteneurs : C'est une combinaison entre les conteneurs et la manutention roulante, cette combinaison permet aux transporteurs de répondre aux différents types de besoins en transport.

1.2.2.5. Les navires porte-barges : Ces navires sont conçus pour pouvoir charger à leur bord des barges (bateaux à fond plat) et péniches à l'aide de dispositifs d'ascenseurs (lift on-lift off) ou de flottage (float on-float off). Ils sont donc spécialisés dans le transport fluvio-maritime².

1.3. La réglementation du transport maritime des marchandises :

Le transport maritime est régi essentiellement par trois conventions en plus de quelques accords, à savoir :

1.3.1. Les conventions :

1.3.1.1. La convention de Bruxelles :

1.3.1.1.1 La convention de Bruxelles et les protocoles modificatifs : La « convention internationale pour l'unification de certaines règles en matière de connaissance », signée à Bruxelles le 25 août 1924, appelée parfois « règles de la Haye », a été ratifiée par 78 états. Elle s'applique aux transports internationaux de marchandises à l'occasion desquels un contrat de transport, appelé connaissance est établi dans l'un des états signataires³.

Elle a été modifiée par le protocole du 23 février 1968 appelé « règles de Visby » et le protocole du 21 décembre 1979 sur la responsabilité du transporteur. Ces deux

¹ BELOTTI (J) : **Transport international de marchandises**, édition Vuibert, 4^{ème} édition, Paris, 2012, p.114.

² Ibid., p.257.

³ DEHAUTBOUT(D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris,2017, p.109.

protocoles ont été ratifiés par respectivement 26 et 24 pays. Ils ne s'appliquent que dans les états signataires.

1.3.1.1.2. Les opérations concernées par la convention : La convention de Bruxelles ne concerne que les transports maritimes sous connaissance, elle n'est pas applicable sur les contrats d'affrètement, le transport des animaux vivants, le transport en pontée et sur les opérations de chargement et déchargement.

1.3.1.2. Les règles de Hambourg :

1.3.1.2.1. Les règles de Hambourg : La « convention des nations unies sur le transport des marchandises par mer » elle a été signée le 31 mars 1978 et entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1992¹. Elle a pour but d'établir des règles uniformément applicables qui ont trait aux droits et obligations du transporteur, expéditeur et destinataire de marchandise.

1.3.1.2.2. Les opérations concernées par la convention : Le champ d'application de la convention est plus étendu par rapport à la convention de Bruxelles elle est applicable sur tous les contrats de transport de marchandises élaborer avec ou sans émission du connaissance (y compris le transport en pontée et le transport des animaux vivants) ainsi que toutes les opérations de manutentions qui interviennent entre la prise en charge des marchandises par la compagnie et la livraison. Les règles de Hambourg excluent les contrats d'affrètement.

1.3.1.3. Les règles de Rotterdam :

1.3.1.3.1. Les règles de Rotterdam: L'assemblée générale des nations unies a adopté le 11 décembre 2008 une « convention sur le transport de marchandises effectué entièrement ou partiellement par mer », ouverte à la signature en septembre 2009 à Rotterdam, cette convention vise à se substituer à terme aux deux précédentes, mais elle n'entrera en vigueur qu'après avoir réuni 20 ratifications. Les principales novations concernent :

- Son champ d'application, qui est plus étendu puisque la convention couvre aussi les opérations de porte à porte (y compris donc les transports de pré- ou post- acheminement).

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Reglementation-internationale.html>, consulté le 11.03.2018 à 19h03.

- La reconnaissance des messages électroniques et documents dématérialisés.
- De nouvelles règles de responsabilité avec disparition de la faute nautique et limite d'indemnisation portée à 3 DTS¹ par kilo.²

1.3.2. Les accords régissant le transport maritime des marchandises

1.3.2.1. Les conférences maritimes : C'est un accord entre plusieurs compagnies maritimes qui opèrent sur le même itinéraire dont le but est de mettre en place une tarification commune et de partager les opérations entre ces compagnies tout en offrant une meilleure qualité de service en termes de ponctualité de départ et de nouveauté des équipements. On appelle les outsiders tous les transporteurs qui opèrent sur le même itinéraire mais qui ne sont pas adhérents à la conférence.

1.3.2.2. Les accords de consortium : Ce sont des accords entre les compagnies maritimes opérant sur les mêmes lignes régulières qui visent à mettre en commun leurs moyens (exploiter leurs navires en commun, installations portuaires) et capacités humaines afin de réduire les coûts et rationaliser l'exploitation de services maritimes.

1.3.2.3. Les alliances stratégiques/mondiales : Les participants à des alliances stratégiques/globales visent à conclure des accords de coopération sur une base mondiale entre un groupe de compagnies. Ces accords ne s'appliquent pas à une seule route, ni à plusieurs transporteurs sur différentes routes commerciales, mais aux mêmes transporteurs sur certaines routes principales qui peuvent être décrites comme mondiales. L'objectif est donc de rechercher l'intégration opérationnelle complète des services de chacun des participants dans un tout.³

1.4. Organismes maritimes internationaux :

Le domaine maritime est régi par deux organisations principales qui sont l'OMI et le CMI.

1.4.1. Organisme maritime international :

1.4.1.1. Création : L'organisme maritime international a été créé en 1948 à Genève par l'ONU, il compte présentement plus de 150 États membres⁴. Sa principale mission est

¹ Le DTS c'est une monnaie fictive créée par le FMI et utilisée dans les échanges internationaux. Le DTS sont constitués d'un panier de devises dont le dollar américain, l'euro, le yen japonais et le yuan chinois.

² DEHAUTBOUT (D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris, 2017, p.110.

³ BELOTTI (J) : **Transport international de marchandises**, édition Vuibert, 5^{ème} édition, Paris, 2015, p.252.

⁴ <http://www.imo.org/fr/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx>, consulté le 08/02/2018 à 14h30.

d'établir des normes uniformément applicables par les états membres, afin de garantir la sécurité et la sûreté de transport maritime et améliorer sa performance environnementale par la prévention et la réduction de la pollution de mer.

1.4.1.2. Objectifs de l'organisation : C'est une organisation internationale dont l'une des principales tâches est d'élaborer des dispositions relatives à la sécurité en mer. Cette organisation a adopté une quarantaine de conventions et de protocoles et plus de 800 recueils de règles, codes et recommandations.

Tous ces textes ont exclusivement trait à la sécurité maritime, à la prévention de la pollution et à d'autres questions connexes.¹

1.4.2. Comité maritime international

1.4.2.1. Création : Créé en 1897, Le comité maritime international est la plus ancienne organisation internationale dans le domaine maritime². Il a pour mission d'harmoniser et uniformiser les différentes législations maritimes au niveau mondial.

1.4.2.2. Objectifs du comité : Le comité maritime international vise essentiellement à uniformiser la législation maritime, son objectif ultime est d'établir des règles qui régissent le transport maritime et qui seront applicable par tous les pays.

Section 2 : La tarification du transport maritime

On détermine le prix d'affrètement selon la loi de l'offre et la demande tout en tenant compte du coût de revient de la compagnie maritime pour la fixation de ce dernier. Le prix d'affrètement est calculé à partir d'un taux de base plus des correctifs et des frais annexes.

2.1. Le fret de base

2.1.1. Le fret de base de marchandises conventionnelles : Ce fret est établi en unité payante (UP) qui est à l'avantage du navire. Cette dernière peut être soit la tonne soit le mètre cube, sur la base d'une équivalence $1\text{m}^3 = 1 \text{ tonne}$. On mesure donc le volume et le poids de la marchandise, le chiffre retenu comme quantité d'unités

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Organismes-maritimes.html>, consulté le 19.02.2018 à 13h45.

² <http://www.comitemaritime.org/A-Brief-History/0,27139,113932,00.html>, consulté le 18.02.2018 à 13h31.

payantes est le plus élevé des deux¹. On dit que le chargement est « en lourd » si la valeur la plus élevée est en tonne et le chargement est « en léger » si la valeur la plus élevée est en mètre cube.

Certaine marchandise est tarifée exclusivement en tonne (exemple : métaux lourds) ou en mètre cube (c'est le cas des marchandises volumiques telles que les voitures touristiques).

2.1.2. Le fret de base pour les conteneurs : En ce qui concerne le fret des conteneurs, on distingue de types de tarification, à savoir :

- **Tarification pour conteneur complet « à la boîte » :** le fret est négocié au cas par cas (c'est le cas d'expédition d'un conteneur complet).
- **Tarification de groupage :** dans ce cas la tarification soit la même que pour le fret de base conventionnel.

2.1.3. La tarification en Ro-Ro (Roll on – Roll off)²: Pour les Ro-Ro direct, le fret est le plus souvent indépendant de la nature des marchandises chargées. Il est soit forfaitaire (pour les voitures par exemple) soit calculé en fonction de la longueur de la remorque, avec un correctif de poids et de volume. Pour les Ro-Ro indirect, les conteneurs sont taxés comme pour un porte-conteneurs, mais les frais de chargement peuvent être plus élevés. Pour le reste du indirect, les prestations de l'armement (fourniture de remorques-esclaves par exemple) sont facturées en sus du fret.

2.2. Les correctifs : On distingue deux types de correctifs, à savoir :

2.2.1. Les correctifs permanents : Ce sont des correctifs liés à la nature de marchandises, ils s'agissent de surtaxes pour :

- Les colis lourds (plus de 5 tonnes).
- Les colis encombrants qui dépassent certaine longueur (plus de 12 mètres)
- les colis dangereux.

2.2.2. Les correctifs conjoncturels : Ou correctifs liés à des contraintes extérieures³, à savoir :

¹ VENTURELLI(N) et MIANI(P) : **Transport logistique**, édition génie des glaciers, France, 2011, p.101.

² DEHAUTBOUT(D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris 2017, p, 132.

³ VENTURELLI(N) et MIANI(P) , **Transport logistique**, génie des glaciers, France ,2011,p.103.

- La surcharge fuel ou **BAF** (Bunker Adjustment Factor). C'est un pourcentage (de plus ou de moins) de fret de base qui sert à intégrer les variations des prix des combustibles dus aux facteurs économiques.
- La surcharge monétaire ou **CAF** (Currency Adjustment Factor) .C'est un pourcentage de fret de base qui permet de tenir compte de fluctuation de la monnaie.
- Surcharge d'encombrement portuaire : Majore le prix sur certaines destinations ou une immobilisation anormale du navire à prévoir.¹
- **La surcharge ISPS** : Elle sert à récupérer les coûts dépensés afin de garantir la sécurité des infrastructures.

2.3. Les ristournes : Ils s'agissent de :

- **Ristournes de fidélité** : Ce sont des remises de fret destinées aux clients fidèles de l'entreprise maritime (qui ne s'adressent qu'à cette entreprise pour transporter sa marchandise). Elles vont de 8 à 9.5% du fret si elles sont déductibles immédiatement et jusqu'à 10% si elles sont reversées seulement tous les 6 mois².
- **Réduction du taux de fret** : Le chargeur bénéficie de cette réduction lorsqu'il signe un contrat avec la compagnie maritime.

2.4. Frais de manutention portuaire :

2.4.1. Les liner –terms : «Liner » est un mot qui désigne un navire de ligne régulière alors que « terms » signifie conditions donc conditions de ligne régulière³. Ce sont des termes qui visent à partager les frais de manutention de passage portuaire qui intervient dans le périmètre du navire entre le chargeur et le navire.

La manutention qui intervient hors de périmètre du navire est toujours à la charge du chargeur.

¹ I.KSOURI(I), Les opérations du commerce international, BERTI, Alger, 2014,p.68.

² Ibid,p.68.

³ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Liner-terms.html>, consulté le 20.02.2018 à 18h30.

2.4.2. Les opérations de manutention portuaires:

Les opérations à l'embarquement sont :

- ✓ Mise sous palan ;
- ✓ Fourniture des élingues ;
- ✓ Accrochage ;
- ✓ Hissage ;
- ✓ Virage ;
- ✓ Descente en cale ;
- ✓ Arrimage.

Les opérations au débarquement sont les suivants :

- ✓ Désarrimage ;
- ✓ Fourniture des élingues ;
- ✓ Accrochage ;
- ✓ Hissage ;
- ✓ Virage ;
- ✓ Descente et mises sous palan quai ;
- ✓ Retrait des élingues ;
- ✓ Décrochage ;
- ✓ mise en entrepôts.¹

Les frais de ces opérations sont partagés entre le chargeur (ou destinataire lorsque nous sommes dans le port de l'arrivée) et le navire selon les conditions de liner-terms.

2.4.3. Les conditions de liner-terms : Dans les conditions des lignes régulières on distingue les opérations incluent dans le fret de base et les opérations présent en charge par le chargeur, on distingue donc :

- ✓ **Bord :** Dont les opérations de chargement sont à la charge du chargeur.
- ✓ **Sous palan :** Dont le chargeur prie en charge l'ensemble des opérations jusqu'à la mise sous palan.
- ✓ **Le quai :** Dans ce cas toutes les opérations portuaires sont à la charge du transporteur et sont incluses dans le fret de base.

Les liner-terms les plus fréquents sont :

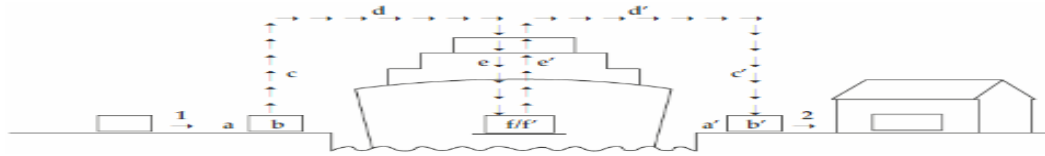
¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Liner-terms.html>, consulté le 20.02.2018 à 18h30

- **De bord à bord** : Toutes les opérations de manutention au port de départ sont à la charge du chargeur, les opérations au débarquement sont à la charge de l'acheteur. Le navire prie en charge que l'arrimage à l'embarquement et le désarrimage au débarquement.
- **De bord à sous palan**: Toutes les opérations de manutention au port de l'arrivée sont incluent dans le fret de base. Les opérations de rapprochement et de mise à bord dans le port de départ et les opérations de décrochage ou de désélingage et d'évacuation vers le quai ou le magasin dans le pour d'arrivée restent à la charge de la marchandise¹.
- **De sous palan à sous palan** : Les frais d'approche, de mise à l'aplomb sous palan, de fourniture des élingues, d'accrochage à l'embarquement sont à la charge du chargeur. Le navire prie en charge les frais de hissage, de virage, de descente à bord et d'arrimage. Les frais de décrochages, désélingage, prise sous palan, enlèvement et mise en magasin sont à la charge de l'acheteur. Les frais relatifs aux opérations de désarrimage jusqu'à la mise sous palan sont à la charge du transporteur.
- **De sous palan à quai** : Le navire prie en charge toutes les opérations de manutention au port de l'arrivée. À l'embarquement le chargeur supporte les frais d'approche, de mise sous plan, de fournitures des élingues et d'accrochage².Le reste des opérations est supporté par le navire.
- **Du quai à quai** : Toutes les opérations de manutentions à l'embarquement et au débarquement sont prises en charge par le navire. Le chargeur n'est responsable que sur la mise à disposition de la marchandise à quai.

¹ VENTURELLI (N) et MIANI (P) : **Transport logistique**, édition génie des glaciers, France ,2011,p.104.

² <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Liner-terms.html>, consulté le 24.02.2018 à 16h32.

Tableau n°I.1 : Les conditions de liner-terms



DE	Bord	Sous-palan	Long du bord	quai			
					1	Rapprochement (depuis magasin ou quai)	↑ Chargement ↓
					A	Mise à l'aplomb des crochets de palan	
					B	Prise en charge sous palan Elingage (fourniture d'élingues) accrochage	
					C	Hissage	
					D	Virage (brasseyage)	
					E	Aménage (mise à bord)	
					F	Arrimage (décrochage, désélingage et saisissage éventuel)	↑ Déchargement ↓
						cale	
					P	Désarrimage Elingage accrochage	
					e'	Hissage	
					d'	Virage (brasseyage)	
					e'	Descente à l'aplomb le long du bord	
					a'	Mise à quai	
					b'	Décrochage. désélingage Livraison le long du bord	
					2	Evacuation (vers quai ou magasin)	
						Allotissement (jusqu'à expiration du délai de connaissance (stockage, bâchage, magasin, gardiennage)	↓
A	Bord	Sous-palan	Long du bord	quai			

À la charge de la marchandise (expéditeur).

À la charge du navire.

Source : GH.LEGRAND et H.MARTINI : **gestion des opérations import-export**, édition Dunod, Paris, 2008, p.36, 37.

La figure ci-dessus présente la répartition des frais de manutentions selon les conditions des liners-terms entre le chargeur et le transporteur.

Section 3 : Les documents de transport maritime

3.1. Les auxiliaires de transport maritime :

- **Le chargeur :** C'est la personne qui veut transporter sa marchandise.

- **Le transporteur :** C'est celui qui assure le transport de marchandise d'un point à un autre par voie maritime.
- **Le transitaire :** Il peut être une personne morale ou physique, c'est un intermédiaire entre l'expéditeur et le transporteur et il assure l'organisation du transport (il choisit l'entreprise de transport). Il peut être un mandataire ou un commissionnaire.
- **Mandataire :** C'est une personne qui s'occupe de l'organisation de processus d'expédition par l'exécution des ordres de son mandant. Il agit pour le compte de ce dernier, il répond à une obligation de moyen et il n'est responsable que sur ses erreurs personnelles.
- **Le commissionnaire :** C'est un intermédiaire entre l'expéditeur et le transporteur, il s'occupe de l'organisation du transport et il agit pour son propre compte ce qui implique qu'il est responsable devant son client (l'expéditeur) en cas de problème.
- **L'armateur :** Il peut être le propriétaire du navire ou un affrèteur, il assure l'armement du navire. Il dirige l'équipage afin d'assurer que la marchandise arrive en bon état à sa destination.
- **L'aconier :** L'aconier est un entrepreneur de manutention maritime qui assure notamment le chargement, l'arrimage ou le déchargement des navires de commerce. Il intervient aussi bien à quai ou à bord de navire à l'aide de véhicules lourds (cavalier, remorque porte-conteneurs...etc.) ou d'engins de manutention à conducteur autoporté (chariot élévateur...etc.) ou à la main, en accord avec les règles de sécurité et la réglementation portuaire¹.
- **Le courtier :** C'est un intermédiaire entre le transporteur et le chargeur dans le cadre d'affrètement, il aide les deux parties lors de la négociation, la conclusion du contrat ainsi qu'à l'exécution de ce dernier. Il intervient aussi dans la vente des navires (joue le rôle d'intermédiaire entre le propriétaire et le client).

¹ <https://www.glossaire-international.com>, consulté le 25.02.2018 à 21h06.

Transport principal	A	A	A	A	V	V	V	V	V	V	V
Assurance transport	A	A	A	A	A	V	A	V	V*	V	V
Manutention à l'arrivée	A	A	A	A	A	A	A	A	V	V	V
Douane à l'import	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V
Post acheminement	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V
Déchargement usine	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V

V : Vendeur.

A : Acheteur.

* : Non obligatoire.

Source : <https://import-export.societegenerale.fr/fr/incoterms-2010>, consulté le 30.04.2018 à 10 :30.

Le tableau ci-dessus présente les différentes opérations exercées lors du processus d'exportation/ importation et le partage de responsabilités et des coûts entre l'exportateur et l'importateur selon l'incoterm choisi par les deux parties.

3.2.2. Les types de contrat de transport : On distingue deux types de contrats, à savoir :

3.2.2.1. Le contrat de transport : Ce contrat est établi entre l'expéditeur et le transporteur et il est matérialisé par le connaissement.

3.2.2.1.1. Le connaissement : (B/L), c'est la preuve du contrat qui lie le chargeur (il peut être l'expéditeur ou son mandataire voir commissionnaire ou le destinataire) et le transporteur qui s'engage à transporter la marchandise de point A au point B.

Ce contrat est :

- ✓ A titre onéreux (il y a un prix à payer).

- ✓ Consensuel (2 parties : le chargeur et le transporteur).
- ✓ Synallagmatique (obligations de parts et d'autres).¹

Le connaissement est un titre représentatif de la marchandise qui est considéré comme une preuve du contrat de transport.

3.2.2.1.2. La délivrance du connaissement : Le connaissement est émis par la compagnie de transport ou son agent suite à la demande du chargeur et après la mise à bord de la marchandise. Il est établi en quatre exemplaires originaux :

- ✓ Un pour le capitaine du navire.
- ✓ Un pour l'armateur.
- ✓ Un pour le chargeur.
- ✓ Un pour le réceptionnaire.

3.2.2.1.3. Types de connaissement : Le connaissement existe sous plusieurs formes, la distinction entre ces formes se fait selon plusieurs critères à savoir :

➤ **La forme d'émission :** On distingue :

- **Le connaissement à personne dénommée ou normatif :** Cette forme est non négociable, la marchandise ne peut être prise en charge que par la seule personne mentionnée sur le connaissement.
- **Le connaissement à ordre :** Il est négociable et transmissible par endossement, cette forme est souvent utilisée lorsque le paiement est effectué par un crédit documentaire dont la personne mentionnée sur le connaissement est souvent la banque de l'importateur. Le connaissement sera endossé au profit de l'importateur dès que ce dernier paye sa banque.
- **Le connaissement au porteur :** Il est sans spécification de destinataire, la marchandise est remise de plein droit au porteur. Cette forme qui comporte un risque évident de vol, est rarement utilisée².

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Contrat-maritime.html>, consulté le 25.02.2018 à 16h16.

² VENTURELLI (N) et MIANI(P) : **Transport logistique**, édition génie des glaciers, France, 2011, p.107.

- **Les réserves :** Il existe :
 - **Le connaissance net de réserves (clean) :** C'est une preuve que la marchandise a été réceptionnée en bon état.
 - **Le connaissance clausé ou surchargé (derty):** Ce connaissance comporte des réserves soit sur la quantité soit sur l'état de la marchandise.

- **La mise à bord :** On distingue :
 - **Le connaissance embarqué :** c'est la preuve que la marchandise est embarquée (elle est mise à bord) elle est donc expédiée.
 - **Le connaissance « reçu pour embarquement » :** prouve seulement la prise en charge¹.

- **Connaissance de transport combiné :** Il existe :
 - **Connaissance direct :** Ce type est utilisé dans le cas de transports successif avec transbordement, ou dans le cas de transport avec pré et/ou post acheminement. Le transporteur dans ce cas n'est responsable que sur le transport principal et il agit en tant que mandataire d'expéditeur lorsqu'il s'agit du pré et/ou post acheminement.
 - **Connaissance FIATA :** C'est un connaissance émis par le transitaire qui assure l'ensemble de transports. Ce document est conçu par la fédération internationale des transitaires.
 - **Le CTBL (combined transport bill of leading) :** Ou connaissance de transport combiné, le document est émise par la compagnie maritime, cette dernière prie en charge le transport principal ainsi que le pré et le post acheminement.

¹ DUBOIN (J) : **Fiche pratique export**, édition Foucher, Paris, 2017, p.115.

3.2.2.2. Le contrat d'affrètement :

3.2.2.2.1. L'affrètement : C'est le louage du navire ou une partie du navire pour une durée déterminé en contre partie d'une rémunération.

3.2.2.2.2. Les parties du contrat : Le contrat est conclu entre deux parties qui sont :

- **Le Fréteur :** Ou l'armateur, c'est la personne qui loue le navire.
- **L'affréteur :** C'est le locataire du navire.

Le document qui matérialise le contrat d'affrètement est la charte-partie. On mentionne sur ce document les noms des parties ainsi que leurs engagements.

3.2.2.2.3. Les types de contrat d'affrètement : On distingue trois types de contrat, à savoir :

3.2.2.2.3.1. Affrètement à coque nue : C'est la mise à la disposition d'affréteur un navire non armé et sans équipements, l'affréteur donc assure la gestion nautique et commerciale de l'entreprise et il est responsable de tous les préjudices subis par le navire durant la période d'affrètement. Le fréteur est responsable des préjudices subis par la marchandise dus à un problème non déclaré dans le navire.

3.2.2.2.3.2. Affrètement à temps : Le fréteur mis à la disposition de l'affréteur le navire armé et équipé, il lui fourni aussi l'équipage complet tous ça est pour une durée déterminée et mentionnée dans la charte-partie et en contre partie d'un fret. Le fréteur garde la gestion nautique tandis que l'affréteur s'occupe de la gestion commerciale du navire.

3.2.2.2.3.3. Affrètement au voyage : L'affréteur dans ce type d'affrètement mis à la disposition d'affréteur le navire armé tout en gardant la gestion nautique et commerciale

en contre partie d'un fret. Le fréteur reçoit la marchandise à bord et il s'occupe de son transport d'un port à un autre.

Il est à noter qu'il existe une distinction entre l'affrètement de voyage et le transport de marchandise. Le premier consiste à mettre à la disposition d'affréteur le navire et les équipements tandis que le deuxième est une prestation de service (le transport).

3.3. Les responsabilités des parties contractées :

3.3.1. Responsabilités du chargeur : Le chargeur doit :

- Emballer la marchandise d'une manière convenable afin de garantir sa sécurité.
- Déclarer écritement les éléments qui permettent d'identifier la marchandise transporter (nature, poids ...etc.).
- Assurer l'étiquetage et le marquage des colis.

3.3.2. Responsabilités du transporteur : Le transporteur doit :

- Mettre son navire en état de navigabilité nautique et commerciale¹.
- Prendre en charge la marchandise et assurer sa manutention de manière appropriée pour la préserver.
- Emettre le connaissement à l'expéditeur (suite à sa demande.).
- Prendre en charge le déchargement de la marchandise et ne la livrer qu'au porteur de connaissement ou son représentant.
- Assurer la sécurité de la marchandise lors du transport et assurer son transbordement si ce dernier est nécessaire.

Le transporteur demeure responsable de la marchandise du moment où il l'a prise en charge donc il est responsable des dommages subis par la marchandise lors du transport et il doit payer le préjudice subis, sauf si les dommages sont dus aux défauts d'emballage (dans ce cas la responsabilité tombe sur le

¹ DEHAUTBOUT(D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{ème} édition, Paris, 2017, p.116.

chargeur) ou si ils sont le résultat d'un événement considéré comme un cas d'exonération de responsabilité du transporteur¹.

3.3.3. Responsabilités du réceptionnaire en cas d'avaries : Le réceptionnaire de la marchandise doit :

- Emettre des réserves selon les conditions précisées par la réglementation. Si le dommage est apparent les réserves doivent être émises au moment de la réception, si les dommages sont non apparents au moment de la livraison (c'est le cas ou la marchandise est expédiée dans un conteneur) les réserves doivent être émises au plus tard après trois jours de la livraison par le biais d'une lettre recommandée avec un accusé de réception.
- Déclarer à l'assureur qu'il y a un problème dans la marchandise.
- Constituer le dossier de réclamation dans les délais.

3.4. Le transport maritime en Algérie :

L'Algérie dispose une situation géographique stratégique, elle bénéficie de plus de 1200 km de côtes ce qui permet à l'Algérie de développer un réseau portuaire constitué de 11 ports commerciaux.²

Le marché algérien est ouvert sur le monde, l'Algérie exporte essentiellement des hydrocarbures et importe des produits finis et des matières premières. La grande partie des échanges commerciaux se font par voie maritime mais malheureusement les compagnies maritimes algériennes ne couvrent que 3%³ de ces échanges (on parle des échanges hors hydrocarbures parce que ces derniers sont assurés par la filiale du Sonatrach HYPROC). Le marché du transport maritime en Algérie est donc monopolisé par les compagnies étrangères.

¹ Les cas d'exonérations de responsabilité du transporteur sont cités dans les textes réglementaires du transport maritime (convention de Hambourg par exemple).

² http://www.ministere-transport.gov.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=44&lang=fr, consulté le 10.03.2018 à 18h33.

³ <https://www.liberte-algerie.com/actualite/transport-maritime-de-marchandises-le-nauffrage-algerien-242582>, consulté le 10/03/2018 à 18h55.

« *Le marché national du transport maritime profite malheureusement aux armateurs étrangers* ». ¹ Déclare monsieur Nacer Eddine Mansouri, le directeur général d'International Bulk Carriers (IBC) à El Watan Economie. Il ajoute aussi que l'Algérie a besoin du personnel compétant dans le domaine afin de lutter contre la féroce concurrence internationale.

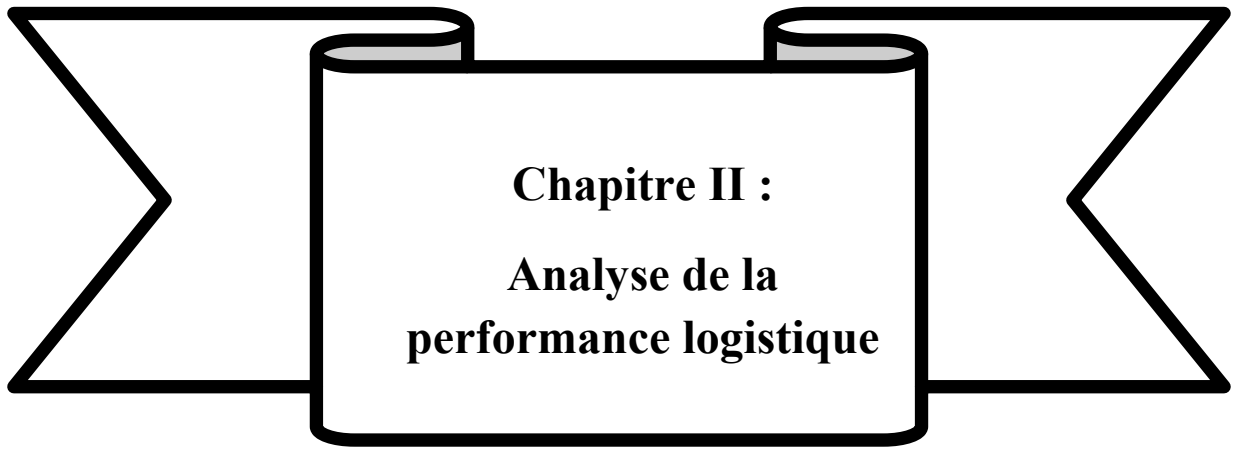
L'Algérie doit donc consacrer plus d'effort afin de profiter du marché de transport maritime et offrir aux armateurs locaux des opportunités pour augmenter leurs parts de marché.

Conclusion du chapitre :

Le transport en général et le transport maritime en particulier est régit par des règles nationales et internationales et comme toute prestation il est fourni en contrepartie d'une rémunération qui s'appelle le fret maritime. Pour préserver les droits des parties concernées par le transport, des contrats de transports sont établis.

Nous avons abordé dans ce chapitre la réglementation, la tarification et les contrats conclus dans le cadre de transport maritime. Le deuxième chapitre porte sur la performance logistique et les principaux indicateurs de performance.

¹BENOUARET (N): **transport maritime de marchandises** : l'Algérie saignée par les armateurs étrangers, El Watan économie, le 08.12.2012, éditeur, p.13.



Chapitre II :
Analyse de la
performance logistique

Introduction du chapitre :

La logistique est devenue une clé de succès des entreprises ces dernières années, les entreprises la considèrent comme un avantage comparatif qui peut les permettre de s'y prouver dans la concurrence, notamment lorsque l'entreprise s'engage dans une affaire internationale, la logistique joue un rôle important dans le succès ou l'échec de l'affaire parce que l'optimisation du triptyque coût-qualité-délai et la performance des maillons de la chaîne logistique deviennent une finalité stratégique de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons entamer la performance logistique, en la décomposant en premier temps sous forme de logistique ensuite performance, et enfin, la performance logistique.

Section 1 : Généralités sur la logistique

1.1. Définition :

1.1.1. La logistique :

Dès son apparition, la logistique a vu sa définition évoluer, et avec chaque évolution subie par cette fonction, on entend la définir d'une façon plus approfondie, on propose les définitions les plus intéressantes de ce concept :

Selon HESKETT : «*La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût.* »¹.

Pour BAGLAIN(G) et autres : «*La logistique c'est la fonction de l'entreprise, qui s'occupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières*

¹ MEDAN (P) et GRATACAP (A): **Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale**, édition DUNOD, Paris, 2008, p.25.

premières jusqu'à la mise en disposition des produits finis aux clients, sur le lieu d'achat ou de consommation. »¹.

Selon PIMOR : «*La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution.*»².

D'après les définitions précédentes, on peut définir la logistique comme une fonction qui gère les flux physiques et les flux d'informations dans le but de répondre aux attentes des clients dans les meilleures conditions en les fournissant le produit qu'il faut ,au moment qu'il faut, à l'endroit qu'il faut, avec la quantité demandée et la qualité attendue au moindre coût.

Figure n°II.1 : Les flux physiques, d'information et administratifs de la logistique

<i>Flux physiques</i>	<i>Flux d'information</i>	<i>Flux administratifs</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manutention</i> • <i>Livraison</i> • <i>Emballage</i> • <i>Transport</i> • <i>Réception</i> • <i>Gestion de stock</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prévision</i> • <i>Relance</i> • <i>Préparation des transports</i> • <i>Planification de la production</i> • <i>Programmation de l'approvisionnement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Traitement des commandes</i> • <i>Contrôle du calendrier de livraison</i> • <i>Contrôle des commandes</i> • <i>Contrôle des paiements</i> • <i>Rapport</i>

Source : Dr. Farah RAHAL, cours de logistique de distribution, EHEC, 2017.

¹BAGLIN (G) et autres: **Management industriel et logistique**, édition ECONOMOCA, 2ème édition, Paris, 1996, p.76.

² PIMOR (Y) et FENDER (M) : **logistique : production, distribution, soutien**, édition DUNOD, Paris, 2010, p.4.

1.1.2. Le supply chain management :

L'origine multidisciplinaire et la jeunesse du concept «*supply chain management*» expliquent la multiplicité des définitions de ce concept, on propose les plus reconnues :

Le Supply Chain Council définit la supply chain comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients.*»¹.

Selon la définition de Mentzer adoptée par le CSCMP : « *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de 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 SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.* »².

La SCM se définit aussi comme : « *la gestion globale de la chaîne logistique allant du fournisseur du fournisseur au client du client. Gestion qui cherche donc à anticiper l'ensemble des flux physiques de l'entreprise en partant de la demande (élaboration de la meilleure prévision possible de ventes), en essayant d'envisager tout ce qui va se produire pour satisfaire cette demande.* »³.

En résumant les définitions précédentes, on peut définir le SCM comme la planification et la gestion de toutes les activités qui contribuent à la production d'un bien, allant de la recherche de fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, tout en mettant en exécution des méthodes qui optimisent les flux physiques,

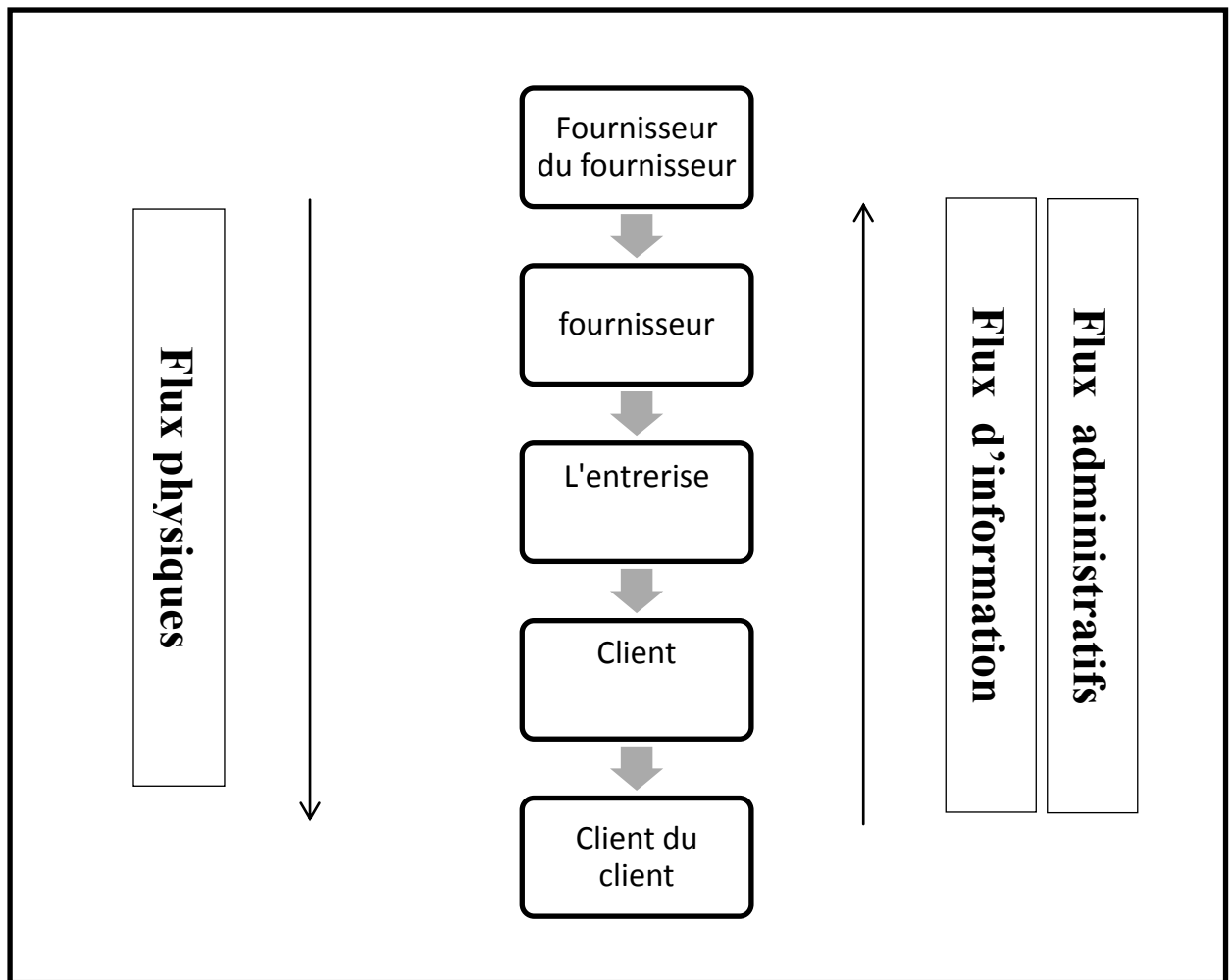
¹ PIMOR (Y) et FENDER (M), **Logistique : production, distribution, soutien**, 5^e édition, DUNOD, Paris, 2008, p.5.

² MEDAN (P), GRATACAP (A), *opcit*, p.31.

³ VENTURELL (N), MIANI (P) : **transport et logistique**, édition le génie des glaciers, paris, 2011, p.1.

d'information et administratifs ainsi que des actions qui visent l'amélioration du service client et d'autres qui ont pour but de minimiser les différents coûts.

Figure n°II.2 : Composants de la supply chain management



Source : Etablie par nous-mêmes.

1.2. Les différents types de logistique :

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes¹:

- **une logistique d’approvisionnement** : qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **une logistique d’approvisionnement général**: qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- **une logistique de production**: qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **une logistique de distribution** : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- **une logistique militaire**: qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **une logistique de soutien**: née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;
- **une activité dite de service après-vente**: assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l’expression « *management de services* » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l’utilisateur et dits *Third Party Maintenance*.

¹ PIMOR (Y) et FENDER (M), opcit, p.4, p.5.

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

1.3 Les enjeux de la logistique :

La logistique a pour objectif de gérer les flux interne et externe de l'entreprise, autrement dit, de coordonner et de gérer les fonctions internes de l'entreprise d'une part, et de promouvoir ainsi que de gérer les relations avec les partenaires de l'entreprise d'autre part.

Parmi les enjeux logistiques, on cite¹:

- Accroître la productivité dans un univers fortement concurrentiel;
- Améliorer et accélérer le service;
- Limiter les couts et les délais de production;
- Répondre aux exigences de flexibilité, de fiabilité et de rapidité ;
- Optimiser les processus et les trajets ;
- Accentuer la collaboration entre les partenaires de la chaîne ;
- Innover dans la gestion de la chaîne logistique pour en retirer un avantage concurrentiel ;
- Gérer les risques ;
- Gérer les retours ;
- Mieux répondre aux exigences des clients, prévoir et susciter la demande.

¹ <https://www.cat-logistique.com/logistique.htm>, consulté le 29-04-2018 à 17 :30.

Section 2 : Les concepts fondamentaux de la performance

2.1. Définition :

La performance est un concept complexe et difficile à définir, car cette notion évolue toujours avec le temps, ce qui explique l'existence de plusieurs définitions pour ce concept, on propose les plus intéressantes :

Pour MENDOZA et BESCOS: la performance se résume dans ces deux notions¹ :

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

Selon l'AFNOR, la performance est : « une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. »².

Olivier MEIER a également défini la performance au sein de l'entreprise comme suit : « c'est le résultat obtenu de cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur. »³.

Selon DIMITRE WEISS « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion. »⁴.

D'après les définitions précédentes, on résume que la performance est la mesure de la réalisation des objectifs par rapport aux attentes stratégiques fixées au préalable, en mesurant

¹ (P) BESCOS, (C) MENDOZA: **Le management de la performance**, éditions comptables malesherbes, Paris, 1994, p.219.

² BERRAH (L) : **L'indicateur de performance : Concepts et applications**, Cépadués-Éditions, 2002, p.34.

³ Olivier MEIER, **Dico du manager**, édition DUNOD, Paris, p.155.

⁴ WEISS (D) : **la fonction ressources humaines**, édition d'organisation, paris, 1988, p. 275.

l'efficacité d'une fonction ou d'un système de réaliser les tâches y accordées dans les conditions précisées.

2.2 Notions voisines de la performance :

La performance est souvent confondue avec d'autres notions qui sont : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

2.2.1. L'efficacité :

Selon CAMUS, « *une action est efficace que si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée.* »¹.

Donc, on ne peut considérer qu'une activité est efficace si seulement les résultats obtenus par cette dernière sont identiques aux objectifs définis au préalable.

L'efficacité peut être quantitative tant que qualitative, elle est reconnue sous la forme suivante :

$$\text{L'efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

2.2.2. L'efficience :

Selon DEBOISLANDELLE, « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens employés pour les atteindre.* »².

D'après la définition précédente, une activité est dite efficiente si elle atteint les résultats visés en optimisant l'utilisation des ressources mise en œuvre dans la réalisation de ces résultats.

L'efficience est connue sous la forme suivante :

$$\text{L'efficience} : \text{résultats atteints} / \text{ressources mise en œuvre}$$

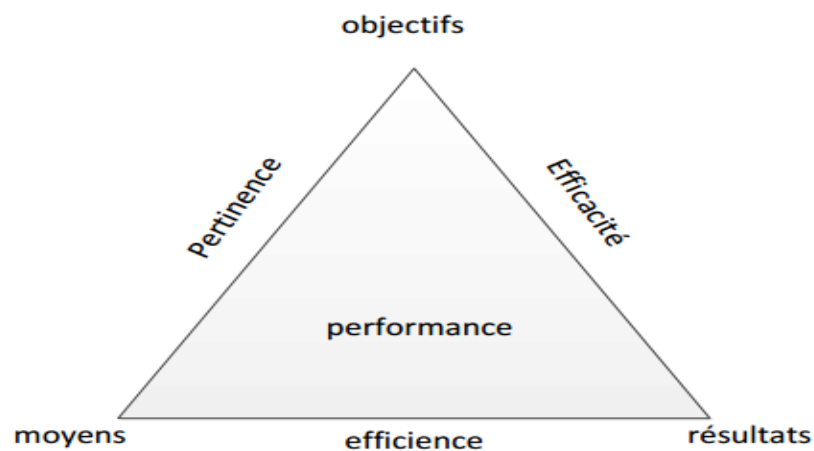
¹ CAMUS (P) : **contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise**, éditions d'Organisations, Paris, 2000, p.379.

² DEBOISLANDELLE (H), **Gestion des ressources humaines dans la PME**, édition Economica, Paris, 1998, p.140.

2.2.3. La pertinence :

La pertinence reste une notion difficile à définir mais on peut dire qu'une activité est pertinente s'elle atteint efficacement les objectifs fixés, d'une manière efficiente, autrement dit, elle réalise ce qui lui a été demandé de la façon attendue.

Figure n°II.3 : Le modèle de Gilbert



Source : Gibert (P) : **Le contrôle de gestion dans les organisations publiques**, Editions d'Organisation, Paris, 1980,p68.

2.3. La mesure de performance :

La mesure de performance est un processus qui vise à attirer l'attention des dirigeants sur les éléments de la situation mesurée.

Selon KHEMAKHEM: « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinés à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise.*»¹.

Donc la mesure de la performance est un mécanisme qui sert à contrôler les résultats d'une fonction ou d'un système et de les comparer aux objectifs fixés à ces derniers au préalable afin d'aider les responsables à prendre les décisions adéquates aux fonctionnent efficace et pertinent du système mesuré.

¹ KHEMAKHEM (A) : **La dynamique du contrôle de gestion**, édition DUNOD, 1992, p.343.

2.4 .Les indicateurs de performances:

2.4.1. Définition:

Afin de pouvoir mesurer une fonction ou un système, on doit recourir à des outils, ces derniers sont appelés les indicateur de performance ou KPI (Key performance indicators).

Un indicateur est¹ :

- une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur,
- une mesure ou un ensemble de mesures ciblés sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation,
- un outil d'aide à la décision.

En résumant la définition précédente, on peut définir l'indicateur de performance comme étant un outil qui fournit à un acteur individuel ou collectif l'information dont il a besoin pour évaluer les résultats d'une fonction ou d'un système ainsi que l'aider à prendre des décisions stratégiques.

Un indicateur doit se doter de certaines caractéristiques afin de diffuser les informations nécessaires à la prise de décision, VOYER a défini un ensemble de ces dernières, qui sont²:

- **Sa pertinence** : l'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;
- **Sa qualité et la précision de sa mesure** : l'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis et le tout doit être bien documenté ;
- **Sa faisabilité** : c'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. On doit avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables ;

¹<http://www.agroalimentaire-lr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/ressources%20documentaires/logistique/guide-logistique-integration.pdf> , consulté le 06/05/2018 à 14 :15.

²MALEK MESSAOUDI, « **Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale** », mémoire en distribution & supply chain management, EHEC, 2017, p 44.

- **Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation** : La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

2.3.2 Les différents types d'indicateurs :

Les types d'indicateurs sont¹ :

2.3.2.1. Indicateurs d'alerte :

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

2.3.2.2. Indicateurs d'équilibration :

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

2.3.2.3. Indicateurs d'anticipation :

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

Section 3 : Les concepts fondamentaux de la performance logistique

3.1 Définition :

La performance logistique est définie comme : « *La contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est la capacité des logisticiens de répondre et*

¹<https://www.piloter.org/mesurer/tableaudebord/indicateur-performance.htm> , consulté le 02/04/2018 à 16:22.

d'anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise.»¹

D'après cette définition, on déduit que la performance logistique réside dans la réalisation des objectifs fixés au préalable de la chaîne logistique : les coûts et les délais préétablis, les attentes des clients, le chiffre d'affaire fixé comme objectif, la qualité de service de la clientèle ainsi que le niveau de qualité de fonctionnement des maillons de la chaîne logistique, autrement dit, le respect des finalités logistiques d'une part ainsi que le respect des objectifs stratégiques d'autre part (sans rupture).

3.2 .La mesure de la performance de la chaîne logistique :

La mesure de la chaîne logistique a pour mission d'évaluer les différents maillons de la chaîne logistique (l'approvisionnement, la production le transport,...etc.) dans le but de réagir vite au dysfonctionnement, avoir une vision d'utilisation des moyens mis en œuvre, mesurer les écarts et de piloter les changements, l'évaluation de la performance logistique consiste donc à mesurer les objectifs logistiques à travers la mise en œuvre des indicateurs de performance qui se fait comme suit² :

➤ **Phase 1 : Identifier la stratégie, l'environnement et les processus :**

- **Mettre en œuvre la stratégie :**

En tout premier lieu, il s'agit de bien comprendre la stratégie : comment elle s'exprime ? et comment elle s'applique ? Une stratégie est toujours spécifique à une organisation, à son contexte, à sa personnalité et à ses ambitions.

- **Le tableau de bord et le management stratégique :**

Le système de pilotage à base de tableaux de bord est le support essentiel de la mise en œuvre effective de la stratégie sur le terrain.

- **Consensus actif :**

Pour s'engager et agir efficacement il est nécessaire d'avoir foi en ses objectifs. Pour cela il faut qu'ils soient pleinement acceptés.

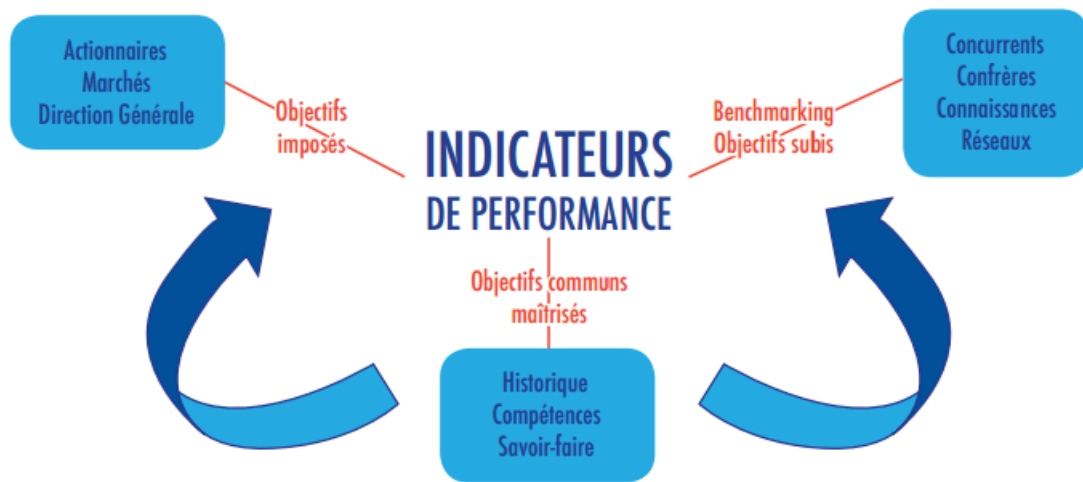
¹ <http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>, consulté le 25/04/2018 à 18.39.

² <http://www.agroalimentaire-lr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/ressources%20documentaires/logistique/guide-logistique-integration.pdf>, consulté le 22/04/2018 à 16.33.

➤ **Phase 2 : choisir les objectifs tactiques :**

Un bon objectif est un objectif qui oriente les actions dans le sens de la stratégie ou de la démarche de progrès choisie. Il doit recueillir le plein assentiment du décideur et de l'équipe en charge de l'appliquer.

Figure n°II.4 : Le choix des objectifs à mesurer



Source : <http://www.agroalimentaire-lr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/ressources%20documentaires/logistique/guide-logistique-integration.pdf>, consulté le 22/04/2018 à 16 :33

➤ **Phase 3 : Sélectionner les indicateurs de performance pertinents**

• **Un instrument personnel :**

Postulat : un indicateur pertinent ne se trouve pas dans une base de données publique, dans un livre spécialisé, sur un forum ou encore au sein d'une entreprise d'activité analogue.

Il n'existe pas d'indicateurs standards ou génériques. L'entreprise se doit de sélectionner ses indicateurs.

Un indicateur pertinent est un indicateur porteur d'un sens suffisant pour déclencher une prise de conscience chez son utilisateur et inciter à la décision.

- **Choisir les indicateurs pertinents :**

Seuls les indicateurs choisis en commun par chaque décideur ou groupe de décideurs, en tenant compte de l'objectif mesuré, des spécificités de l'activité et de la sensibilité propre de chacun, ont une chance d'être pertinents.

- **De 5 à 10 indicateurs :**

Les indicateurs sont nécessairement en nombre restreint : 5 à 10 indicateurs sont en général bien suffisants pour assurer le pilotage d'une activité.

Le tableau de bord efficace est celui qui délivre la quintessence en un seul coup d'œil. Nul besoin de se poser de question sur la signification de tel ou tel indicateur, le décideur l'apprécie d'un seul coup d'œil. Ensuite, dans le cadre d'une investigation plus poussée, d'autres écrans apportent des éléments de réponse aux questions «*Pourquoi ?*» et «*Comment ?*»

- **Phase 4 : la collecte des informations :**

Toutes les informations de production contenues dans les systèmes informatiques ne sont pas toujours directement utilisables à des fins décisionnelles. Les systèmes d'information des organisations ne se sont pas construits en un temps unique.

Figure n°II.5 : Mise en œuvre des indicateurs de performance



Source : <http://www.agroalimentaire-lr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/ressources%20documentaires/logistique/guide-logistique-integration.pdf>, consulté le 22/04/2018 à 16 :33.

➤ **Phase 5 : Choisir les progiciels, intégrer et déployer**

Le meilleur moyen de choisir est de se construire sa propre grille de critères de choix en tenant compte des éléments collectés au cours des phases précédentes.

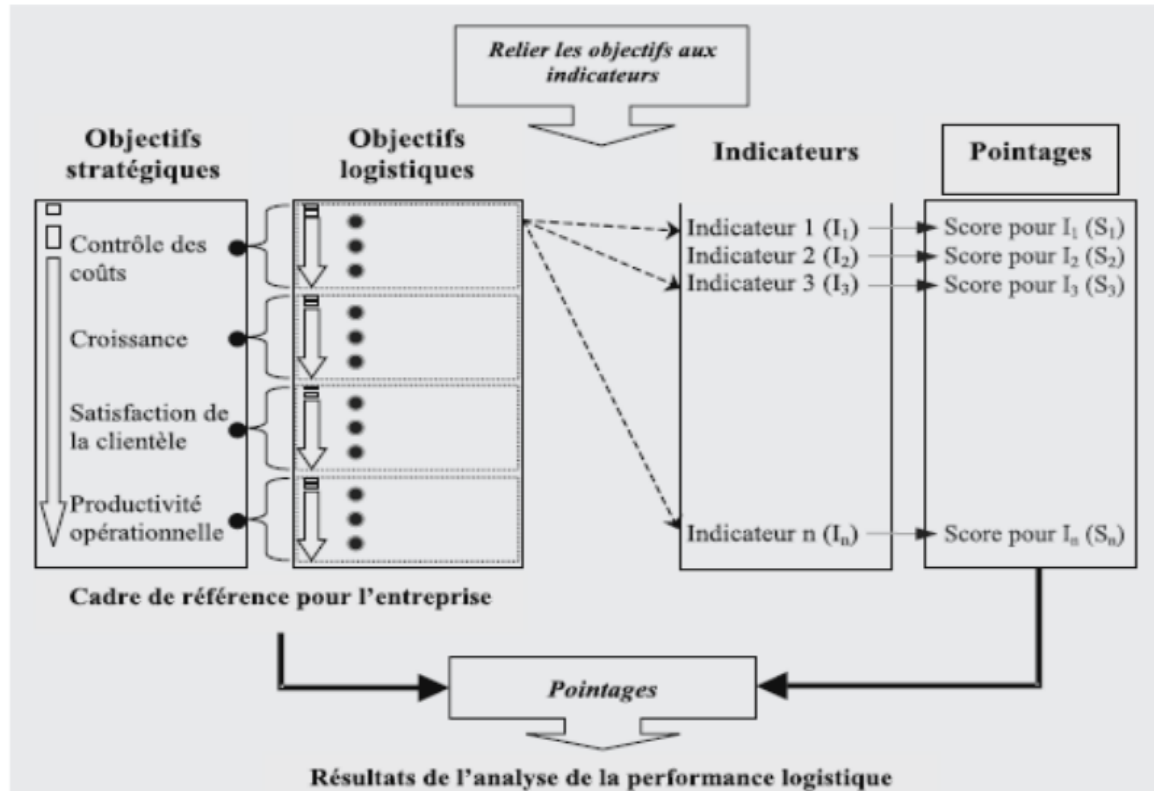
• **Coûts directs et coûts indirects**

Au-delà de l'appréciation des fonctionnalités proposées, il est important d'évaluer précisément les coûts directs et surtout indirects induits par les opérations d'intégration et de déploiement. La somme de ces coûts est largement supérieure au prix des licences, qui à lui seul ne peut constituer un critère décisif. Les coûts d'intégration, de développement et d'accompagnement du changement sont toujours difficiles à évaluer.

Malgré les efforts de standardisation avec notamment le développement des ERP, ils restent hétérogènes.

Pour des besoins décisionnels, il faut remettre en forme les données et avant de les consolider, nettoyer les valeurs aberrantes, compléter les valeurs absentes.

Figure n°II.6 : Processus d'évaluation de la performance logistique



Source : GELINAS, (R), BIGRAS, (Y), **performance logistique : management et stratégie**, in revue management & logistique, N°2, 2002, p.66.

Plusieurs modèles d'évaluation ont été créés pour mesurer la performance logistique, le tableau ci-dessous résume les plus intéressants :

Tableau n°II.1 : Modèles d'évaluation de la performance logistique

Modèle	Caractéristiques
WCL (voir Estampe et al., 2000)	<p>WCL : World Class Logistics</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaboré par Michigan State University -S'applique à la performance de la chaîne logistique -Questionnaire de 68 questions -Evalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique -Evalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique -Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique
ASLOG (voir Primor, 1998)	<p>ASLOG : Association française pour la logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> -Questionnaire référentiel sous forme de <i>scorecard</i> -Benchmarking interne mais pas externe -Evalue les procédures logistiques -Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures
SCOR (voir PRTM,2002)	<p>SCOR : Supply Chain Operations Reference model</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique -Evaluation tant stratégique qu'opérationnelle -Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques -Identifie les améliorations souhaitables - Procure une cartographie des logiciels permettant l'atteinte des meilleures pratiques
TBP (voir Morana et Paché, 2000)	<p>TBP : Tableau de Bord Prospectif</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance -Plutôt de niveau stratégique -Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance long terme Evalue tant les résultats financiers que les clients, les processus interne

	l'apprentissage organisationnel
SPM (voir Stapleton et al., 2002)	SPM : Strategic Profit Model -Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de valeur des actions - Analyse des ratios -Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais de ratios financiers -Benchmarking externe par le biais des ratios financiers -Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette
FLR (voir Chow et al.,1995)	FLR : Framework for Logistics Research -S'applique aux niveaux organisationnel et stratégique -Stipule que le niveau de performance atteint dépend de l'adéquation entre l'organisation de la logistique et la stratégie concurrentielle de l'entreprise -Benchmarking interne

Source : BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), **Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques,** *Logistique & Management*, 2002, p65.

3.3. Les indicateurs de performance logistique :

Comme tout indicateur de performance, les indicateurs de performance logistique ont pour objectif d'évaluer l'état de la chaîne logistique, on cite quelques indicateurs de performance logistique :

3.3.1. Les données de l'entreprise :

Cet indicateur permet à la logistique de se comparer à ses concurrents et partenaires et de se fixer des objectifs d'amélioration au regard des données issues du marché finis.

- **Coûts de la Supply Chain en % du Chiffre d'affaires** = coût de la Supply Chain / chiffre d'affaires de l'entreprise.

3.3.2. Réseau logistique :

Cet indicateur permet de mesurer le réseau logistique et de pouvoir le comparer à d'autres acteurs sur le marché concerné.

- La valeur des expéditions de chaque entrepôt (coût des ventes) ramené au CA réalisé sur le même périmètre.

3.3.3. Stock :

- **Taux de couverture de stock par rapport aux objectifs** = valeur moyenne du stock / consommation journalière moyenne.

3.3.4. Le transport :

Il existe plusieurs indicateurs qui mesurent le transport, on cite parmi eux¹ :

3.3.4.1. Coût du transport :

Le coût de l'activité transport doit se calculer aussi bien sur le transport amont, le transport aval et le transport en propre réalisé par l'entreprise.

3.3.4.1.1. Coût de transport amont :

- Coût de transport en propre / coût de transport total.
- Coût de transport sous-traité / coût de transport total.
- Coût de location ou amortissement des camions.
- Coût de transport / coût des ventes.

3.3.4.1.2. Coût de transport aval :

- Coût de transport en propre / coût de transport total.
- Coût de transport sous-traité / coût de transport total.
- Coût de location ou amortissement des camions.
- Coût de transport / coût des ventes.

3.3.4.1.3. Activité : nombre de km, nombre d'heures d'utilisation, nombre de points de collecte par jour.

¹ <http://www.agroalimentaire-lr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/ressources%20documentaires/logistique/guide-logistique-integration.pdf>, consulté le 23/04/20180 à 19 :13.

- Valeur des marchandises transportées (au coût des ventes) / coût des ventes.

Nombre moyen de stops par voyage.

3.3.4.2. Taux d'utilisation de la capacité :

- Nombre d'heures d'utilisation / nombre d'heures disponibles durant la même période.
- Capacité utilisée (m³) / capacité disponible (m³) durant la même période.
- **Taux de transport à vide** = nombre de km à vide / nombre total de km réalisés durant la même période.

3.3.4.3. Qualité :

- **Écarts de livraison** : valorisation des écarts (au coût des ventes) / valeur totale des produits transportés (au coût des ventes) durant la même période.
- **Litiges** : nombre de lignes de commande en litige / nombre total de lignes de commande livrées durant la même période.
- Montant des marchandises en litige (au coût des ventes) / valeur totale des produits transportés (au coût des ventes) durant la même période.

3.3.4.4. Service :

- **Livraisons à l'heure** = nombre de livraisons à l'heure / nombre total de livraisons durant la même période.
- **Taux de freinte par rapport aux objectifs** = valeur totale de la freinte (différence inexplicée entre le stock informatique et physique) / coût des ventes.

3.3.5. Service :

- **Disponibilité produit** = nombre de références en rupture de stock sur une période de temps donné.
- **OTIF : On Time in Full** = % de commandes ponctuelles (OT) et complètes (quantité exacte et qualité conforme) (IF) / nombre de livraisons demandées X 100.
- **Le taux de service « Délais »** : Nombre d'expéditions livrées dans les temps / nombre total d'expéditions à livrer.


- **Le taux de service « Qualité »** : Nombre d'expéditions livrées conformes en quantité et en qualité / Nombre total d'expéditions à livrer x 100.

Conclusion du chapitre :

L'évolution économique et la mondialisation ont amené les entreprises à chercher de nouvelles méthodes et approches afin de maîtriser leurs domaines et de survivre sur le marché. Elles se sont donc trouvées dans une organisation économique de plus en plus complexe, c'est ce qui les a poussées à se contrôler afin d'être mieux piloter.

Comme tout autre processus, la logistique doit se contrôler et s'évaluer, notamment cette fonction, car elle est devenue un avantage comparatif qui peut promouvoir les relations externes tant qu'interne de l'entreprise, c'est ce que justifie l'importance accordée à la logistique auprès des chercheurs économiques qui ont inventé plusieurs méthodes et approches de gestion et d'évaluation de la performance logistique. Il est donc indispensable aux entreprises de piloter la logistique à la base d'une évaluation de sa performance.

Dans le suivant chapitre on va essayer d'appliquer l'évaluation citée précédemment sur le transport maritime et la logistique en générale.



Chapitre III :
**L'impact du transport
maritime sur la
performance de la
chaîne logistique à
l'export de l'entreprise
SIM-Agro**

Introduction du chapitre :

La recherche documentaire effectuée dans les chapitres précédents nous a permis de cerner les concepts clés relatifs à notre champ de recherche, et afin de pouvoir réaliser cette dernière, l'entreprise SIM-AGRO a été notre organisme d'accueil.

La présente partie est une étude empirique qui a pour objectif de savoir quel impact exerce le transport maritime sur la performance logistique à l'export, notre enquête s'est déroulée au niveau du service export de l'entreprise SIM-Agro qui nous a accueilli et nous a aidé pour atteindre notre objectif.

Ce chapitre comprend trois sections, la première fera l'objet d'une présentation de l'entreprise SIM, la deuxième comprend la méthodologie suivie pour la réalisation de l'enquête, et la dernière section va être une présentation et analyse des résultats de l'enquête ainsi que des recommandations.

Section 1 : Présentation du Groupe SIM

1.1. La fiche d'identité du groupe industriel SIM/SPA

- **Fondateur du groupe :** TAIEB-EZZRAIMI Abdelkader
- **Raison sociale :** Groupe industriel SIM.
- **Forme juridique :** Société par actions.
- **Capital social :** 3.940.000.000 DA
- **Siège social :** Z.I. DE AIN ROMANA BP 51 Mouzaia, Blida (09), Algérie

Depuis sa création le groupe Sim-spa ne cesse de se développer il est présent sur plusieurs marchés par le biais de ses sept filiales et ses partenariats avec d'autres groupes algériens et étrangers.

1.2. Les filiales du groupe SIM-SPA : Le groupe SIM a présentement sept filiales qui sont :

1.2.1. Filiale trading blé : C'est la filiale qui assure l'approvisionnement du groupe SIM en céréales ainsi que du marché algérien. Elle est située dans la wilaya d'Aïn-Defla, à proximité des ports de Mostaganem et de Ténès.

Cette filiale a :

- ✓ Des silos de 80.000 tonnes ;
- ✓ Des silos portuaires de 10.000 tonnes à Ténès ;
- ✓ Des silos de 65.000 tonnes à Mozaïa ;
- ✓ Un laboratoire moderne de contrôle et d'agrèage des arrivages de blés et d'analyse bactériologique.

1.2.2. AQUA-SIM, Filiale d'eau minérale : Cette filiale est composée de 3 unités de production :

- ✓ **Unité de production d'eaux minérale :** Dont ses principaux produits sont les eaux minérales naturelles gazeuses, boissons aromatisées et les sodas.

Elle se situe sur la route de HATTATBA – MOZAIA.

- ✓ **Unité de production PET :** Elle produit essentiellement du préformes PET (18g, 22g, 36g, 52g, 85g).

Elle se situe sur la route de HATTATBA – MOZAIA.

- ✓ **Unité de conserverie :** Elle est spécialisée dans la production des concentrés de tomates, confitures (Orange & Abricots), sauce tomate, harissa et concentré de jus.

Elle est située sur la zone industrielle BEN BOULAIID (BLIDA).

- ✓ **Unité de production de Gaz CO2 :** Elle est spécialisée dans la production du Gaz CO2 en vrac ou en bouteilles.

Elle est située sur la route de HATTATBA – MOZAIA.

1.2.3. Filiale de santé : Cette filiale comporte actuellement la clinique AMINA, la clinique AMINA est une clinique Médico-Chirurgicale pluridisciplinaire avec une

capacité d'accueil de 82 lits. Elle se situe à Chiffa, (Blida). La clinique Amina a été créée en janvier 2003. elle est composée d'une :

- ✓ Unité chirurgicale comportant trois salles opératoires et une salle septique ;
- ✓ Unité consultation générale et spécialités ;
- ✓ Unité urgences médico-chirurgicales H24 ;
- ✓ Unité gynécologie-obstétrique ;
- ✓ Unité soins intensifs ;
- ✓ Unité d'hémodialyse de 16 postes ;
- ✓ Unité d'imagerie médicale ;
- ✓ Unité d'explorations biologiques.

1.2.4. Filiale PROMOSIM : Créée en 2006, elle comporte :

- ✓ Un complexe multifonctionnel qui contient un parking, un centre commercial, un restaurant, une salle des fêtes, un immeuble administratif, centre de conférence, salle de séminaire, cafétéria, pizzeria, agences bancaires, cinéma 5D, une crèche et 44 logements haut standing.
- ✓ Un complexe sportif qui contient deux piscines dont un bassin semi-olympique, quatre salles polyvalentes, une salle omnisport et une salle de massage et des aires de jeux en plus des infrastructures d'accompagnement.

1.2.5. Filiale enseignement : La filiale abrite une école et deux instituts de formation.

- ✓ **Ecole privée BAYA :** L'école est située sur la rue AMARA Yousef (Blida), elle est créée par monsieur EZZRAIMI Abdelkader. l'école a commencé son activité depuis la rentrée scolaire 2005/2006.

L'école assure tous les paliers d'enseignement primaire, moyen et secondaire .Elle comporte aussi une crèche et un préscolaire.

- ✓ **Instituts de formation en management :** Deux filiales de l'INSIL ont été créées par le groupe Sim en partenariat avec le groupe INSIM Alger, à savoir :

➤ **Filiale HIMI :** Elle a fait ses débuts avec la rentrée scolaire universitaire 2010/2011. Elle fournit des formations en vue de l'obtention

de diplômés de post graduation en management aux diplômés de l'enseignement supérieur et aux cadres d'entreprises disposant d'équivalent.

➤ **Filiale INSIM** : Elle assure des formations dans le domaine de la gestion des entreprises. Elle est opérationnelle depuis la rentrée universitaire 2012/2013.

1.2.6. Filiale agroalimentaire : Cette filiale qu'est dotée d'un capital social de 5.665.000.000 DA et qui emploie plus de 800 personnes gère toute sa chaîne logistique de l'amont (acquisition de matière première, transformation en produits finis) jusqu'à l'aval (prospection des clients, gestion des commandes, distribution).

La filiale agroalimentaire abrite :

- ✓ 3 semouleries ;
- ✓ 3 minoteries ;
- ✓ 4 lignes de production de pâtes courtes ;
- ✓ 3 lignes de production de pâtes longues ;
- ✓ 6 lignes de production de couscous ;
- ✓ Un ensemble de silos de stockage de 85.000 tonnes.

Ces lignes assure une capacité de production de :

- ✓ 2500 tonnes/ jour de semoule et farine ;
- ✓ 400 tonnes/ jour de pâtes alimentaires ;
- ✓ 155 tonnes/ jour du Couscous.

1.2.7. Filiale SIM-SANDERS : Cette filiale est le résultat d'un partenariat entre l'entreprise SIM et l'entreprise française SANDERS, elle est spécialisée dans la production des aliments de bétail.

SIM-SANDERS a pour objectif de :

- Apporter des solutions alimentaires adaptées aux demandes des éleveurs ;
- Améliorer les techniques, optimiser le coût de production en élevage et améliorer la qualité des produits (lait et viande) ;

- Accompagner les éleveurs pour améliorer la conduite des troupeaux et la rentabilité des élevages ;
- Valoriser au maximum les matières premières locales comme le caroube, les coques d'amandes, les grignons d'olives...etc.

1.3. Les partenariats du groupe SIM-SPA

1.3.1. Partenariat algérienne : Le groupe SIM-SPA et en coopération avec SONATRACH et SONELCAZ ont créé NEAL, société dédiée au développement des énergies renouvelables.

1.3.2. Partenariats étrangères :

- OCRIM Algérie : Société mixte Algéro-Italienne, dédiée à la fabrication d'équipements et accessoires de meunerie.
- Société mixte Algéro-Française, dédiée à la fabrication d'aliments de bétail.

1.4. Présentation de la filiale Agroalimentaire de MOUZAIA

1.4.1. L'organigramme de la filiale SIM-agro : L'organigramme de la filiale est représenté en annexe n°2.

1.4.2. L'organisation de la filiale SIM-agro : La filiale comporte un secrétariat, un service sécurité et hygiène et quatre directions.

1.4.2.1. Le secrétariat : A pour mission de :

- Gérer du standard ;
- Accueillir et réceptionner les différentes personnes (clients, visiteurs...etc.).

1.4.2.2. Le service hygiène et sécurité : Il assure la sécurité des biens et des personnes, il a pour mission de :

- Organiser l'activité de surveillance, gardiennage et sécurité de l'entreprise ;
- Contrôler la réception (vérifier la conformité de matières premières aux exigences préétablies et délivrer des certificats de conformité) ;
- Contrôler la fabrication (afin d'obtenir un produit fini conformes aux exigences des clients) ;
- Diffuser en temps réel les informations mises à jour aux personnes concernées ;
- Gérer le système de management qualité (l'établissement du manuel qualité, contrôler le processus de production, contrôler la maîtrise des équipements de mesure et d'essai, assurer l'amélioration continue...etc.).

1.4.2.3. Direction approvisionnement : Elle comporte deux départements, à savoir :

✓ **Département des Matières Premières :** Il se charge de :

- Procurer à l'entreprise les biens nécessaires à son fonctionnement ;
- L'achat de matières premières céréalières et additives de qualité ;
- Prospector et évaluer les offres fournisseurs ;
- Créer et maintenir une base de données fournisseurs ;
- Gérer les commandes.

✓ **Département approvisionnement :** Il prend en charge :

- Le contrôle de la conformité des produits réceptionnés ;
- La mise à la disposition des utilisateurs des produits demandés ;
- La gestion de stocks ;
- L'achat des emballages en fonction des programmes de production.

1.4.2.4. Direction exploitation : Elle est constituée de trois départements, qui sont :

✓ **Département Meunerie** : Il abrite 08 unités dont la plus importante c'est la filiale de Ain-Defla qui grâce à son implantation géographique facilite à l'entreprise le contrôle, la gestion, le suivi et la distribution des produits dans l'ouest de l'Algérie, ainsi que la réception du blé importé au niveau des ports de Mostaganem et de Ténès.

✓ **Département Pâtes alimentaires et Couscous** : C'est le département qui assure la fabrication de toutes les gammes de produit pâtes et couscous.

Il comprend 04 unités dont deux sont spécialisées dans la production des pâtes longues et deux dans la production des pâtes courtes.

✓ **Département maintenance** : Il assure la maintenance d'équipements de production et contrôle la maîtrise des équipements de mesure d'essai. Il est doté d'un laboratoire de contrôle.

➤ **Le laboratoire de contrôle** : Le laboratoire assure le suivi permanent de la matière première importée (Blé) dès son entreposage, ainsi que les autres ingrédients nécessaires à la production (l'eau, sel). Il a pour mission de :

- Assurer la fabrication d'un produit conforme aux exigences précisées dans le manuel qualité par le suivi permanent de chaque étape de la production ;
- Assurer la santé et la sécurité alimentaire du client, par les différentes analyses physico-chimiques ;
- Contrôler la qualité de conditionnement (l'emballage) ;
- Proposer des nouvelles recettes des nouveaux produits en collaboration avec l'équipe marketing.

1.4.2.5. Direction administration et finances : Elle comporte deux départements, à savoir :

✓ **Département de Finances et Comptabilité** : Il a pour mission de :

- Etablir et suivre le budget ;
- Evaluer les écarts et établir l'enregistrement des écritures comptables ;

- Dresser le bilan et les comptes de résultats de l'entreprise ;
- Etablir les situations de trésorerie hebdomadaire et assurer le rapprochement avec la banque.

✓ **Département des Ressources Humaines** : Ce département se charge de :

- Assurer le recrutement et le placement de la bonne personne dans la bonne place ;
- Gérer la rémunération de personnel ;
- Gérer les carrières et assurer la formation du personnel (si elle est nécessaire).

1.4.2.6. Direction Commerciale et Marketing : Son objectif principal est d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise par l'augmentation ses ventes. Elle comporte deux départements :

✓ **Département commercial** : Il est divisé en deux structures :

- **Structure de vente direct** : Elle a pour mission de :
 - Coordonner entre la direction des ventes, marketing et superviseurs ;
 - Contrôler les superviseurs et les vendeurs ;
 - Promouvoir la vente directe.
- **Structure de vente indirect** : Elle est chargée de :
 - Promouvoir, développer et suivre le secteur ;
 - Effectuer les opérations de ventes.

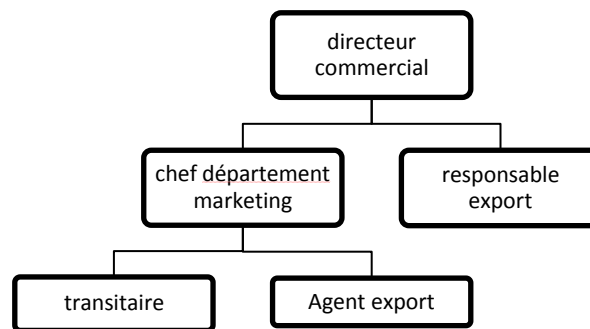
✓ **Département Marketing** : Il s'occupe de :

- La réalisation des études de marché ;
- L'élaboration et le suivi des plans marketing ;
- La structuration et la coordination des ventes ;
- La vérification de la disponibilité des produits ;

- La conception et la mise à jour du site web du groupe SIM –agro.

- ❖ **Le service export** : Sim-agro comme toute entreprise exportatrice à un service export qui fait partie de département marketing, dont sa principale mission est la prospection des Marchés extérieurs et l'organisation de l'exportation des produits Sim-agro.

Figure n°III.1: Organigramme de service export



Source : établi par nous-mêmes.

- **Le responsable export** : Il se charge de :
 - Gérer et motiver de l'équipe de son service ;
 - Maximiser les ventes ;
 - Gérer les commandes (des clients étrangers) ;
 - Prospecter des marchés extérieurs et organiser le processus d'exportation ;
 - Veiller au respect des délais des paiements ;
 - Gérer le portefeuille client (veiller sur la satisfaction de la clientèle).
- **Les agents de service d'export** : Ce sont des assistants de responsable export leur principale mission est d'aider le responsable à accomplir ses tâches.
- **Le transitaire** : Il a pour mission de :
 - Organiser l'opération du transport et couvre les assurances des marchandises ;

- S'occuper des formalités douanières à l'export ;
- Représenter l'entreprise auprès de l'administration douanière et la compagnie du transport.

1.4.3. Les produits de SIM-agro : L'entreprise fournit à sa clientèle quatre catégories de produits finis : semoule et farine, pâte alimentaire, couscous et l'aliment du bétail.

Le tableau ci-dessous représente les différents produits de cette entreprise.

Tableau n°III.1 : Les produits agroalimentaires de SIM

Semoule et farine	Pâtes alimentaires	Couscous
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Farine - Farine supérieure. - Farine pizza. - Farine feuilletage. - Farine brioche. ▪ Semoule (fine, moyenne, extra). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spaghetti N°3 ▪ Spaghetti N°7 ▪ Vermicelle ▪ Coudes (petit, moyen, coquille, coquillettes, ressort, escargot). ▪ Tliltli. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Couscous fin. ▪ Couscous moyen. ▪ Couscous spécial (couscous aux raisins secs, couscous aux légumes).

Source : établi par nous-mêmes.

1.4.5. Les clients de l'entreprise sur le marché extérieur :

Le groupe Sim-spa a consacré un grand effort pour pouvoir conquérir des marchés étrangers, il a réussi à exporter ses produits vers le marché :

- Belge ;
- Français ;
- Sénégalien ;
- Nigérien ;
- Mauritanien ;
- Canadien ;
- Américain et ivoirien.

1.4.6. Les produits exportés par le groupe Sim-spa : Le groupe Sim exporte actuellement :

- Les boissons gazeuses aromatisées ;
- Les boissons gazeuses naturelles ;
- La confiture ;
- La sauce tomate,
- La Harissa,
- Le concentré de tomate.

Section 2 : Méthodologie de la recherche

L'objectif de notre étude est de savoir quel est l'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique à l'export en termes de coût, et de qualité de service qui se partage entre la conformité des produits livrés ainsi que le respect des délais de livraison.

Pour étudier ce phénomène nous avons opté pour une étude qualitative, cette dernière est définie comme : « *les études qualitatives sont les études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitative visent à un approfondissement du sujet traité, le monde d'interrogation est non- structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Elle cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* »¹.

Donc, cette étude a pour objectif de savoir les facteurs conditionnant du phénomène étudié, en utilisant les méthodes interrogatoires tels que l'entretien, focus groupe...etc. De ce fait, nous allons utiliser l'entretien (semi-directif) avec les différents responsables de l'entreprise SIM, ainsi qu'une évaluation à travers les indicateurs de performance logistique.

2.1. La démarche méthodologique de la recherche :

2.1.1 L'entretien : C'est un outil d'investigation qui permet le contact direct avec la personne (entretien individuel) ou le groupe (entretien du groupe) interviewé, ce qui aide à obtenir des réponses immédiates et à observer et analyser le comportement d'interviewé. On distingue plusieurs types d'entretiens, à savoir :

¹ GAUTHY (M), SINECHAL, (M) VANDERCAMMEN : **études de marchés : méthodes et outils**, BERIT éditions, 2ème édition, Alger, 2005, pp, 87.88.

- **L'entretien directif** : Ce type d'entretien est très précis, l'enquêteur pose des questions directes et préparées auparavant (il semble à un questionnaire qui comporte uniquement des questions ouvertes). L'entretien directif vise à recueillir des informations en profondeur.
- **L'entretien semi directif** : L'entretien semi directif est situé entre le directif et le non directif. L'enquêteur dans ce type annonce le sujet de l'enquête et pose un peu de questions et l'interviewé répond de façon direct et précise à ces questions tout en gardant sa liberté à s'exprimer.
- **L'entretien non directif (libre)** : Dans ce type d'entretien l'interviewé a la liberté de s'exprimer, le rôle de l'enquêteur dans ce cas consiste à annoncer le thème de l'enquête et à encourager l'interviewé à s'exprimer (l'enquêteur ne doit pas influencer les réponses de l'interviewé).

2.1.1.1 Le guide de l'entretien : Notre étude qualitative a été réalisée dans une semaine, où nous avons interviewé plusieurs responsables au sein de SIM-agro en utilisant un entretien semi directif (voir l'annexe n°3).

2.1.1.2. La constitution de l'échantillon : Afin d'obtenir toutes les informations nécessaires à notre étude nous avons passé cinq entretiens différents avec cinq responsables différents qui sont : le responsable export, le chef département approvisionnement en MP, le chef département approvisionnement en emballage, le responsable management qualité et le transitaire.

2.1.1.3. L'enregistrement : Nous avons opté pour la prise de note afin de collecter les données nécessaires auprès des interviewés.

2.1.1.4 Les difficultés de l'entretien : Nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation des entretiens. Parmi ces difficultés nous pouvons citer :

- La non disponibilité des cadres dirigeants de l'entreprise ;

-La difficulté d'accès aux certaines informations relatives à l'entreprise.

2.1.2. Les indicateurs de performance logistique :

A ce stade, nous avons utilisé les indicateurs de performance logistique les plus aptes à répondre à notre problématique, autrement dit, les indicateurs qui ont pour objectif de mesurer la performance du transport en termes de coût, et de service (préservation de la qualité de la marchandise et le respect des délais), ainsi que d'autres indicateurs visant à mesurer la performance de la chaîne logistique à l'export en général. Donc nous avons recouru à deux types d'indicateur :

2.1.2.1. Les indicateurs quantitatifs : taux de croissance du chiffre d'affaire, le cout logistique en pourcentage du chiffre d'affaire....etc.

2.1.2. 2. Les indicateurs qualitatifs : taux de service en termes de délai et d'autre en termes de qualité.

(Le calcul des indicateurs est fait sur la base des données fournies par le service export).

2.1.3. L'analyse des résultats et recommandations :

Enfin, nous concluons notre étude par une analyse des résultats obtenus et une proposition de quelques solutions.

Section 3 : Diagnostic, analyse et traitement des résultats de l'enquête qualitative

3.1. Les résultats de l'entretien :

3.1.1. Questions destinées au responsable Export :

Question n°1 : Pourquoi avez-vous choisi le transport maritime comme un mode de transport ?

Réponse n°1 : *Après négociation entre notre entreprise et nos clients nous avons opté pour le transport maritime du fait des avantages qu'il représente en termes de coût et de capacité de chargement.*

Question n°2 : Quel est l'incoterm le plus utilisé par votre entreprise lors des opérations d'exportation et pourquoi avez-vous choisi ce dernier ?

Réponse n°2 : *L'incoterm le plus utilisé lors des opérations d'exportation est le CFR (coût et fret), parfois, on utilise le FOB suite aux exigences des clients mais l'incoterm le plus utilisé est le CFR. Le CFR nous permet de savoir quelle est la destination finale de nos produits, cela nous permet d'éviter certains problèmes et de connaître sur quel marché nos produits seront vendus afin de s'assurer que nos produits ne seront pas commercialisés dans des pays où ils ne sont pas censés d'être.*

Question n°3 : **Le choix de la compagnie maritime ainsi que l'organisation de processus d'exportation sont faits par l'entreprise elle-même ou par le biais d'un transitaire ?**

Réponse n°3 : *Le choix de la compagnie maritime est fait par l'entreprise elle-même, le transitaire joue le rôle d'un conseiller, il nous oriente mais le choix et la négociation du fret est fait par l'entreprise. Le transitaire s'occupe de la coordination entre notre entreprise et la compagnie maritime ainsi que les formalités douanières.*

Question n°4 : **A votre avis quelles sont les entraves à l'exportation et à quoi sont-elles dues ?**

Réponse n°4 : *Le plus grand obstacle pour nous est la politique du pays en termes d'exportation en général et la réglementation de la banque d'Algérie en particulier. A mon avis l'Etat algérien n'a pas une politique stable en ce qui concerne l'exportation, on doit beaucoup travailler afin que la situation s'améliore et que les entreprises algériennes puissent exporter facilement.*

3.1.2. Questions propres au transitaire :

Question n°1: **Sur quels critères vous basez-vous lors du choix de la compagnie maritime ?**

Réponse n°1 : *Il existe sur le marché algérien trois grandes compagnies maritimes, nous travaillons avec la compagnie **Maerskline** parce qu'elle nous fournit un excellent service en termes de coût et de délai, elle nous accorde aussi des remises importantes sur le fret et est toujours à l'écoute de sa clientèle.*

Question n°2 : Le fret maritime est-il négocié au préalable ou bien fixé par des conférences maritimes ?

Réponse n°2 : *Le fret maritime est négocié au préalable et dépend du volume des échanges fait par l'entreprise. L'entreprise SIM bénéficie d'un taux de fret inférieur au prix du marché.*

Question n°3 : Rencontrez-vous des problèmes en exerçant votre tâche (organisation du processus d'exportation) ?

Réponse n°3 : *On rencontre des problèmes au niveau du port d'Alger. Il manque des entrepôts au niveau du port où la marchandise doit être stockée avant d'être embarquée. Cela nous oblige de transporter la marchandise vers le port au moment où le navire arrive au port. Cela nous a causé beaucoup de problèmes parce que les procédures douanières prennent du temps et parfois on rate les navires à cause de ça, ce qui répercute les délais de livraison.*

Question n°4 : Avez-vous trouvé des problèmes par rapport à la conformité des produits causés par le transport maritime ?

Réponse n°4 : *Non, généralement les produits non conforme sont le résultat d'une mauvaise manutention au niveau du port.*

3.1.3. Questions destinées au responsable Management Qualité :

Question n°1: Comment la certification ISO 90001 a-t-elle aidé l'entreprise à pénétrer des marchés étrangers ?

Réponse n° 1 : *La certification assure un langage commun entre les pays, et nous a beaucoup aidé sur l'échelle internationale car actuellement la certification ISO est devenue une exigence principale de la clientèle étrangère. Nous avons pu développer notre notoriété à l'échelle internationale justement grâce à la certification.*

Question n°2 : Chaque année, vous effectuez une enquête de satisfaction des clients, comment réagissez-vous face aux plaintes et doléances de ces derniers ?

Réponse n°2 : *Afin d'éviter tous les problèmes avec notre clientèle, nous préparons avec chaque commande client une fiche d'exigences clients pour s'assurer que le produit fourni à la fin du processus de fabrication est conforme aux exigences des*

clients. Nous mettons à la disposition de nos clients un numéro de téléphone spécial pour recevoir leurs réclamations à tout moment, ils peuvent aussi envoyer leurs réclamations par email ou bien via les réseaux sociaux. Dans le cas d'une réclamation fondée l'entreprise SIM agro indemnise le client (remplacement des produits non conformes par de nouveaux produits), dans ce cas une enquête sera menée afin de déterminer la source du problème et mettre en place les correctifs nécessaires pour éviter l'occurrence de ce problème dans le futur.

Question n°3 : Comment mesurez-vous la performance de votre entreprise à l'export ?

Réponse n°3 : Nous avons mis en place un indicateur de performance qu'est le taux d'efficacité commerciale à l'export. Ce taux est fixé à 3% du chiffre d'affaires global de l'entreprise, cet indicateur est calculé annuellement.

Question n°4 : A votre avis quels sont les points sur lesquels l'entreprise SIM doit travailler afin de développer son marché extérieur ?

Réponse n°4 : A mon avis l'entreprise doit mettre en place une stratégie marketing bien étudiée afin de développer son marché extérieur. Elle doit se concentrer sur la communication par le lancement de nouvelles campagnes de publicité et par la participation aux salons et foires.

3.1.4. Questions destinées au responsable approvisionnement matière première:

Question n°1 : Comment appliquez-vous la politique d'achat de la matière première avec le service export ?

Réponse n°1 : Lorsque le responsable export reçoit une commande, ce dernier nous informe afin que nous lui fournissions la matière première qui répond aux exigences du client. Si la matière première demandée est disponible, on commence la production, si elle ne l'est pas, on prépare un bon de commande afin de l'importer. C'est à noter qu'on est interdit d'exporter des produits manufacturés à base de blé acheté localement parce que ce dernier est subventionné à 50% par l'Etat, donc lorsque l'on veut exporter nous devons acheter le blé par notre propre moyen (importer sans subvention).

Question n°2 : Comment organisez-vous la réception de la matière première destinée à l'export ?

Réponse n°2 : *La matière première destinée à l'export est stockée dans des silos spéciaux et on ne mélange ou utilise cette dernière en aucun cas pour produire des produits destinés au marché national.*

Question n°3 : Comment contrôlez-vous la qualité de vos approvisionnements (matière première) ?

Réponse n°3 : *Au niveau national l'entreprise NOUAISSI détient le monopole, donc nous n'avons pas le choix, mais en ce qui concerne la matière première importée on est toujours en position de force. Nous préparons pour chaque commande une fiche technique qui contient toutes les caractéristiques souhaitées relatives à la MP demandée. Après la réception de la commande, notre laboratoire « contrôle qualité » fait un prélèvement afin de vérifier si la MP répond réellement à nos exigences.*

3.1.5. Questions destinées au responsable approvisionnement emballage :

Question n°1 : Comment appliquez-vous la politique d'achat d'emballage avec le service export ?

Réponse n°1 : *Lorsqu'il s'agit d'un nouvel emballage (spécifique) le responsable export nous informe et le client nous envoie la maquette du nouvel emballage par email ou bien sur CD. Après la réception de la maquette nous envoyons cette dernière à notre fournisseur pour qu'il nous fabrique la quantité demandée. Lorsque nous réservons la quantité d'emballage demandée, nous informons le responsable export pour qu'il communique avec le service de production afin de commencer la production. Quand il s'agit de notre emballage, dès qu'on reçoit la commande, on vérifie si la quantité demandée est disponible au niveau de l'entrepôt pour commencer la production. Dans le cas contraire, on commande la quantité nécessaire chez notre fournisseur et la production commence dès qu'on reçoit notre commande d'emballage.*

Question n°2 : Comment organisez-vous la réception d'emballage destinés à l'export ?

Réponse n°2 : *La réception se fait au niveau du magasin, le responsable effectue la réception technique et physique de la commande à l'aide d'une fiche de commande qui contient toutes les informations relatives à la commande (la date de commande, la quantité commandée, le fournisseur, les caractéristiques souhaitées...etc.). L'emballage destiné à l'exportation est stocké dans des rayons spéciaux, parce que sa qualité est différente de la qualité d'emballage destiné au marché local. Les caisses en carton destinées à l'export sont renforcées afin de pouvoir résister aux risques de trajet (manutention, transport, l'humidité...etc.).*

Question n°3 : Comment contrôlez-vous la qualité de vos approvisionnements (emballage)?

Réponse n°3 : *L'entreprise possède un laboratoire de « contrôle qualité » qui s'occupe du contrôle visuel et du contrôle sur machine de l'emballage. Le contrôle visuel vise à vérifier les couleurs de l'emballage ainsi que sa taille et sa forme pour s'assurer que ce dernier répond aux exigences. Le contrôle sur machine se fait au niveau de service de production où on vérifie l'épaisseur d'emballage (le papier film) et la capacité des caisses à subir le poids du produit ainsi que la manutention et le transport.*

Question n°4 : Avez-vous trouvé eu des problèmes concernant la qualité d'emballage utilisée ?

Réponse n°4 : *Oui, nous avons un problème de qualité d'emballage en 2016, l'emballage ne résistait plus lors de la manutention, c'est pour cela que nous avons opté pour un nouvel emballage renforcé et plus solide.*

3.1.6. Synthèse de l'étude qualitative :

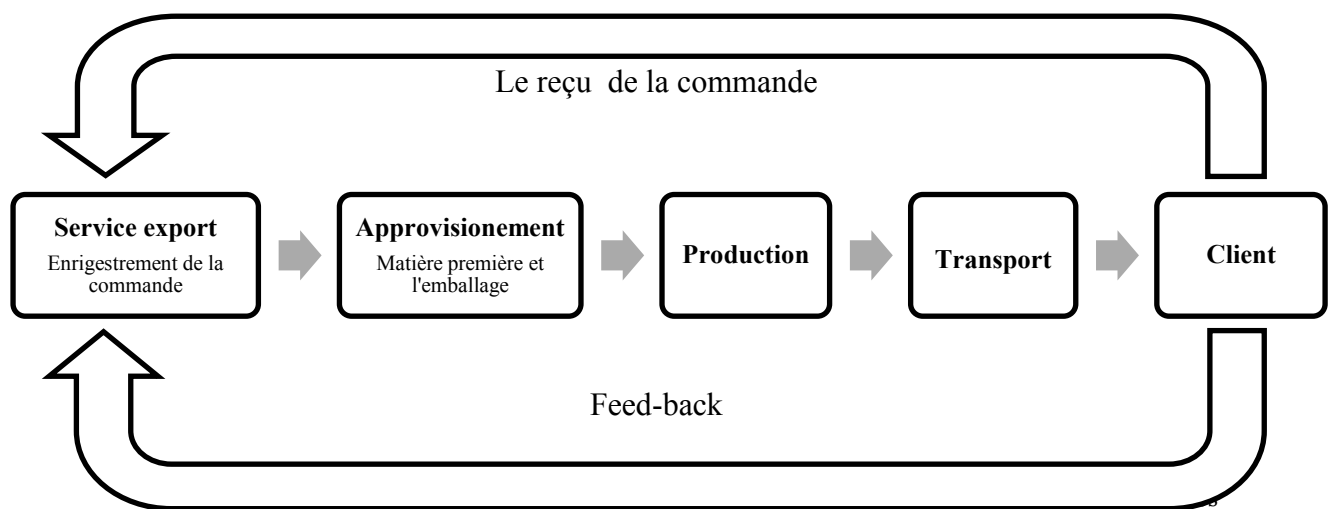
Chaque opération d'exportation commence au niveau du service export où le responsable reçoit le bon de commande et coordonne avec le service approvisionnement ainsi que le service de production afin de préparer la commande dans les délais prévus et avec la qualité exigée. Le responsable export fait appel au transitaire afin d'organiser ensemble le processus d'expédition, allant du choix de la compagnie maritime jusqu'à l'expédition réelle de la marchandise. Le responsable export ne se contente pas de la fourniture des produits au client mais il travaille en collaboration avec le service management qualité pour suivre les

clients, gérer leurs réclamations et mesurer leur degré de satisfaction afin d'améliorer la qualité des produits et des services de l'entreprise dans le but de fidéliser la clientèle.

3.2. Le processus d'exportation de l'entreprise SIM-Agro

En se basant sur les entretiens précédents et sur d'autres informations fournies par le service export de l'entreprise SIM, on résume le processus d'expédition de l'entreprise SIM comme suit :

Figure n°III.2 : Processus d'exportation



Source : établi par nous-mêmes

Le processus d'expédition de l'entreprise SIM :

3.2.1. Le service export :

- Le reçu de la commande de la part d'un client étranger;
- Traitement de la commande (voir les capacités de l'entreprise de répondre à la commande);
- Enregistrement de la commande sous forme d'un bon de commande (dans le cas où la réponse est favorable);
- Le lancement de commande d'achat de la matière première ainsi qu'un autre pour l'achat d'emballage pour la commande du client enregistrée.

3.2.2. L'Approvisionnement :

Ce service est divisé en deux départements :

3.2.2.1. Département Approvisionnement de la matière première :

- Reçu de la commande du service export ;
- Traitement de la commande : en remplissant une fiche appelée fiche technique. Cette fiche comprend toutes les exigences liées à la qualité de la matière première (le pourcentage de la protéine dans la matière première, la source de la matière première : par exemple : il existe des clients qui exigent le blé canadien,...etc.);
- Lancement du processus d'achat de la matière première demandée (l'achat de la matière première destinée à être produite pour un marché étranger s'importe toujours d'un pays étranger).

3.2.2.2. Département Approvisionnement de l'emballage :

- Reçu de la commande du service export;
- Traitement de la commande: voir les exigences liées à la maquette et au style de l'emballage, et les autres recommandations spécifiques (liées à la capacité de poids supporté par l'emballage) recommandés par le client;
- Lancement du processus d'achat d'emballage (il peut être acheté du marché national ou d'un marché étranger).

3.2.3. La production :

Dès la sortie de la matière première du port, elle s'envoie directement à l'usine et se décharge directement au niveau des silos, (elle ne se stocke pas, et son contrôle se fait en prenant un échantillon lors de son déchargement), après la validation des résultats de contrôle, la production se lance comme suit :

- Transformation de la matière première ;
- Contrôle des produits ;
- Emballage des produits.

Après l'achèvement de l'opération de l'emballage, la marchandise est contrôlée (en termes d'emballage et de quantité), ensuite, elle se charge sur les conteneurs.

3.2.4. Le transport : Après avoir préparé et chargé la quantité commandée sur les conteneurs et régler toutes les formalités douanières, ces derniers seront transportés vers le port d'Alger où la compagnie maritime s'occupe de la manutention et de l'embarquement de la marchandise sur le navire pour être transportés vers la destination.

3.3. L'évaluation de la performance logistique :

Nous allons évaluer la performance de la chaîne logistique en évaluant les résultats obtenus de la chaîne logistique à l'export par rapport aux objectifs suivants :

- **L'objectif stratégique :** le chiffre d'affaire des opérations d'exportation doit être le 3% du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- **L'objectif logistique :** Le coût logistique en pourcentage du chiffre d'affaire doit diminuer par rapport à l'année précédente.

3.3.1. Les indicateurs de performance logistique :

3.3.1.1. Les indicateurs quantitatifs :

- **La variation du chiffre d'affaires :**

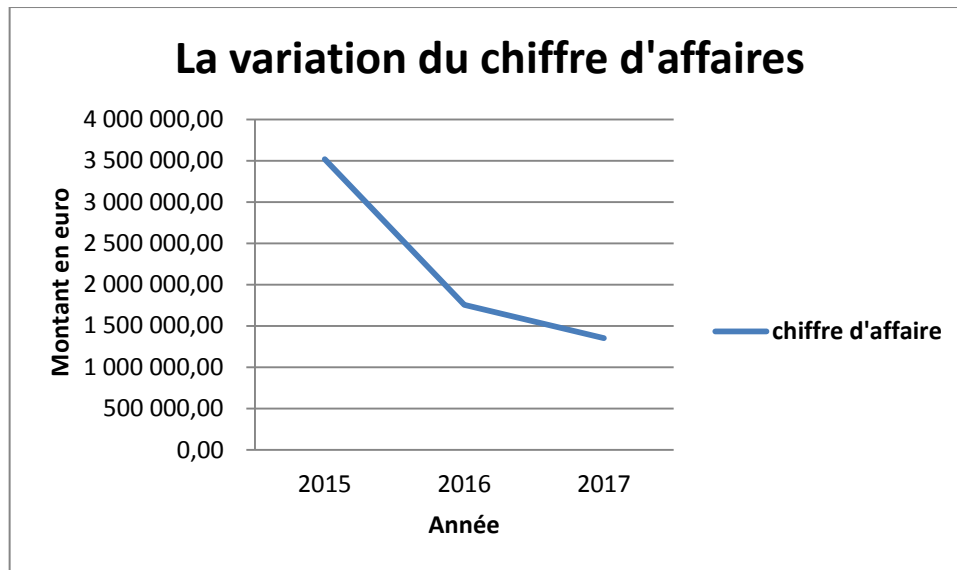
Le tableau ci-dessous nous représente la variation du chiffre d'affaires réalisé par les transactions d'export au sein de l'entreprise SIM-agro durant les trois dernières années :

Tableau n°III.2 : Variation du chiffre d'affaires

Années	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire en euro	3 517 228,00	1 755 304,00	1 352 784,00
Taux de croissance du CA en %	-	-50,09	-22,93
Efficacité commerciale à l'export (CA export \geq 3%)	3,0081	1,41	1,11

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°III.3 : Variation du chiffre d'affaires



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

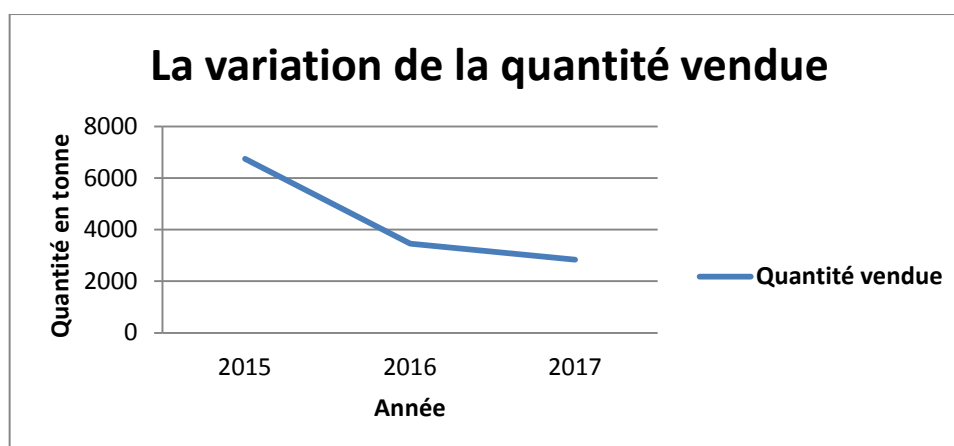
On constate que le chiffre d'affaires a diminué de 50.09% entre les années 2015-2016, et de 22.93% entre les années 2016-2017. Cette diminution est expliquée par la diminution de la commande et la perte des marchés étrangers, les tableaux ci-dessous représentent les situations précédentes :

Tableau n°III.3 : La variation de la quantité vendue

Années	2015	2016	2017
Quantité vendue/ tonne	6738,08	3 452	2840
Le taux de croissance en %	-	-48,76878874	-17,7288528

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°III.4 : La variation de la quantité vendue



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Tableau n°III.4 : Les clients étrangers de l'entreprise SIM

2015			2016			2017		
Pays	Quantité en (tonne)	Quantité en %	Pays	Quantité (tonne)	Quantité en %	Pays	Quantité (tonne)	Quantité en %
Mauritanie	4340	64	Mauritanie	2315	67	Mauritanie	1130	39,79
Niger	1446,5	21	Gambie	500	14	Gambie	1533	53,98
Gambie	341,58	5	Congo	28	1	Togo	177	6,23
Dubaï	22	0,30	Togo	81	2			
Belgique	24	0,40	Guinée (Conakry)	36	1			
Espagne	12	0,20	Cote d'ivoire	365	11			
Guinée (Conakry)	56	1	France	127	4			
Cote d'ivoire	260	4						
Cameroun	224	3						
France	12	0,20						
Quantité totale	6738,08	100	Quantité totale	3452	100	Quantité totale	2840	100

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate une diminution de 48.76% de la quantité exportée entre les années 2015 et 2016, et une diminution de 17.72% entre 2016 et 2017. La forte diminution entre les années 2015 et 2016 est expliquée par la perte des marchés étrangers notamment le marché nigérien qui faisait 21% de la commande totale avec une quantité importante (1446.5 tonne), ainsi que

la diminution de la quantité commandée par le marché mauritanien de 4340 tonne en 2015 à 2315 en 2016 (diminution de 53.34%).

Les nigériens et les mauritaniens actuellement font l'achat des produits SIM du marché national et les font passer sous forme d'une contrebande au Niger et à la Mauritanie (la Mauritanie n'est plus le client de SIM en 2018).

- **Le coût logistique en pourcentage du chiffre d'affaires :**

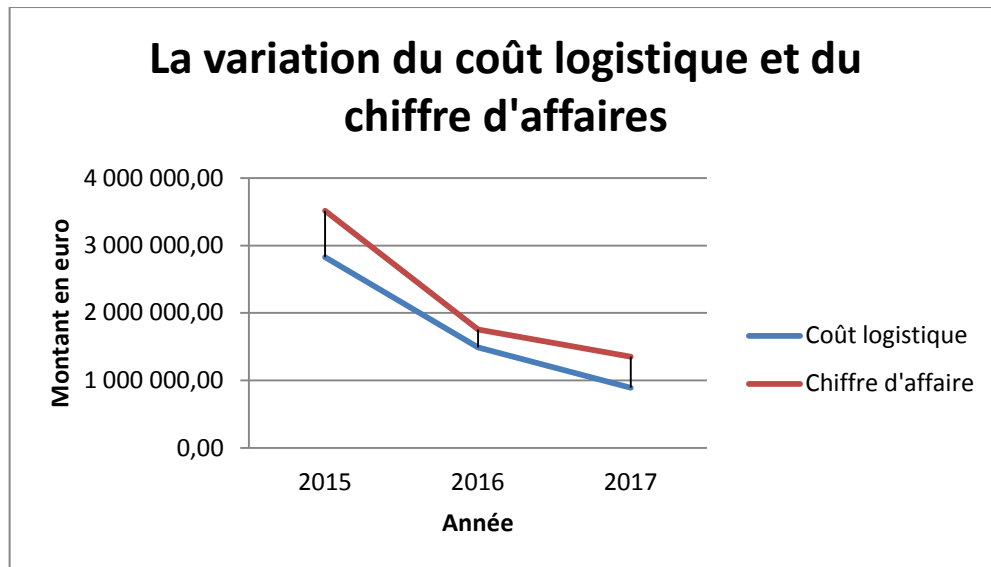
Le tableau ci-dessous représente le coût logistique en pourcentage du chiffre d'affaires durant les trois dernières années :

Tableau n°III.5 : Le coût logistique en pourcentage du chiffre d'affaires

Années	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires en Euro	3 517 228,00	1 755 304,00	1 352 784,00
Coût logistique en Euro	2 827 287,58	1 489 241,85	891 129,18
Coût logistique en % du CA	80,38397222	84,84238922	65,87372242
La variation du coût logistique en %	-	4,458416992	-18,96866679

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°III.5: La variation du coût logistique



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Entre les années 2015 et 2016, le coût logistique en pourcentage du chiffre d'affaires a augmenté de 4.45 %, et entre les années 2016 et 2017, il a diminué de 18.96%.

On explique l'augmentation du pourcentage du coût logistique du chiffre d'affaires entre les années 2015 et 2016 par la fluctuation monétaire, donc une augmentation du coût de fret ainsi que le coût des approvisionnements. Entre 2016 et 2017, la diminution du pourcentage du coût logistique du chiffre d'affaires est expliquée par la diminution du coût d'approvisionnement (les trois pays n'ont pas d'exigences coûteuses concernant la qualité de la matière première).

- **Le coût de transport en % du coût logistique :**

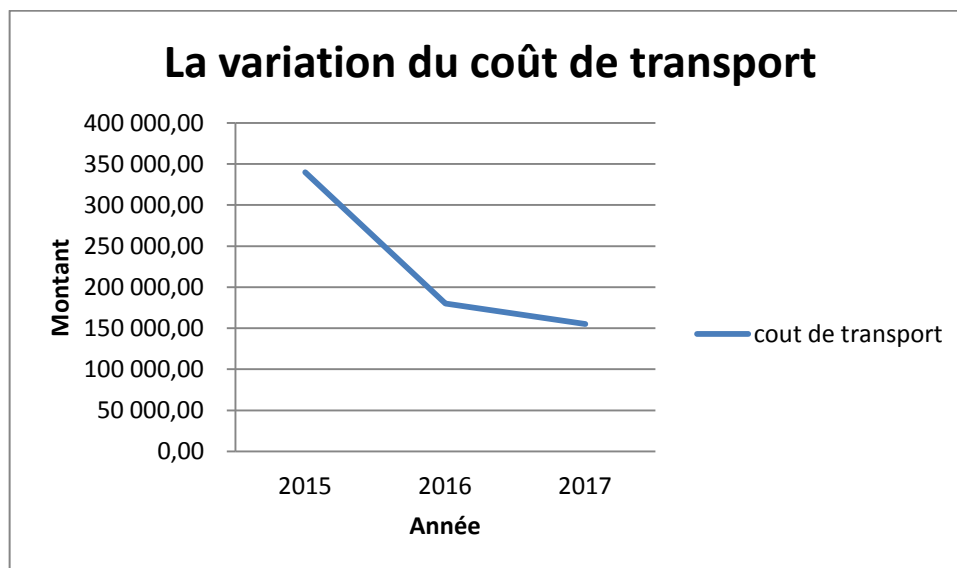
Le tableau ci-dessous résume la variation du coût de transport durant les trois dernières années

Tableau n°III.6 : La variation du coût de transport

Années	2015	2016	2017
Coût logistique	2 827 287,58	1 489 241,85	891 129,18
Coût de transport	340 000,00	180 000,00	155 000,00
Coût de transport en % du coût logistique	12,03%	12,09%	17,39%
la variation du coût de transport		0,06%	5,31%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Figure n°III.6 : La variation du coût de transport



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate que le coût de transport a diminué durant les trois années 2015, 2016 et 2017. Cette diminution est expliquée par la diminution des quantités transportées, contrairement au coût de transport en pourcentage du coût logistique qui a augmenté notamment entre les années 2016 et 2017. Cette augmentation est expliquée par la fluctuation monétaire (le coût de fret est élevé en 2017).

3.3.1.2. Les indicateurs qualitatifs :

- **Le taux de service « délai » :**

Le tableau ci-dessous représente le taux de service par rapport au respect des délais :

Tableau n°III.7 : La situation de livraison.

Année	2015	2016	2017
Nombre d'expédition	67	50	41
Nombre d'expédition retardée	3	5	2
Taux de service "délai"	95,52%	90,00%	95,12%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate qu'entre les années 2015 et 2016 le taux de service « délai » où de livraison en respectant les délais a diminué de 95.52% à 90%, et entre les années 2016 et 2017, le taux a augmenté de 90% à 95.12%. La première diminution est expliquée par la mauvaise prestation de la compagnie maritime (la compagnie maritime avait une certaine pression qu'elle n'a pas su gérer) et les retards d'envoi de la marchandise au port (au départ); et l'augmentation du taux entre les années 2016 et 2017 est expliquée par la coopération avec une autre compagnie maritime (l'entreprise a décidé de travailler avec d'autre compagnie maritime), ainsi que la prolongation des délais de livraison.

- **Le taux de service « Qualité » :**

Le tableau ci-dessous présente le taux de service « qualité » :

Tableau n°III.8 : La situation de livraison conforme en qualité

Année	2015	2016	2017
Nombre d'expédition	67	50	41
Nombre d'expédition en conformité	66	49	40
Taux de service "qualité"	99%	99%	99%

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On constate que le taux de service « qualité » est constant durant les trois années.

3.4. Synthèse générale : Par le biais des résultats obtenus de cette étude et nos observations au terrain de l'enquête nous ont permis de savoir que la prestation fournie par le transport maritime en termes de qualité n'exerce pas un impact négatif sur la performance de la chaîne

logistique à l'export (puisque l'indicateurs de performance logistique n'était pas inférieur à 99% ainsi que les opinions positives des responsable concernent cette dimension).

Contrairement au coût ayant un impact négatif puisqu'il augmente malgré la diminution des quantités transportées, mais ce dernier n'est pas maîtrisable car il dépend d'un facteur externe (la fluctuation monétaire). Le transport maritime influence aussi négativement sur le délai de livraison de l'entreprise car l'indicateur calculé (le taux de service par rapport au respect des délais.) pour mesurer ce dernier a diminué entre les années 2015 et de 2016 et augmenté entre les années 2016 et 2017 à cause de prolongation des délais qui s'oppose aux finalités logistiques (le but de la logistique est de réduire les délais et de répondre plus rapidement au client.) , Les responsables de l'entreprise voient que la solution pour l'amélioration de la situation est la subvention réelle de l'Etat (l'Etat algérien est le seul acteur qui peut intervenir à la fluctuation monétaire, promouvoir les relations bilatéraux avec les pays que l'entreprise fréquente, faciliter la procédure de l'exportation en termes de délai de procédure douanière au niveau du port...etc.).

A notre avis, malgré que le coût de transport exerce un impact négatif sur la performance de la chaîne logistique à l'export, il existe d'autres facteurs qui menacent cette performance autre que le transport, comme la perte des marchés africains et européens, or le problème de la contrebande, l'entreprise doit trouver des solutions afin d'accroître son chiffre d'affaires et atteindre son objectif stratégique.

3.5. Diagnostic de l'entreprise SIM (l'analyse SWOT) :

L'analyse SWOT est un outil stratégique qui permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise et les opportunités et les menaces générées par son environnement externe. Le but de cette analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Nous avons analysé ces facteurs qui peuvent développer ou nuire à l'entreprise.

3.5.1. Les forces :

- La bonne notoriété de l'entreprise.
- La diversité des produits.
- La qualité des produits
- La capacité de production.

- La capacité d'innovation.
- La motivation du personnel.
- L'utilisation d'un matériel moderne.
- Connaissance du marché interne et externe.
- La bonne entente entre les employés au sein de l'entreprise.

3.5.2. Les faiblesses :

- La constante variabilité du marché installé.
- Le coût de la matière première.
- La difficulté des recrutements à cause des endroits isolés des filiales.

3.5.3. Les opportunités :

- Une bonne image de marque.
- La distribution sur le territoire national et international.
- La taille du marché interne et externe est en croissance.
- La satisfaction du consommateur algérien à travers la diversité des produits.

3.5.4. Les menaces :

- Le nombre des concurrents actifs qui augmente d'une année à une autre.
- Les menaces des nouveaux entrants.
- Le comportement du consommateur qui présente une fidélité naturelle à des marques concurrentes.
- La contrebande de ses produits à travers les frontières algériennes passant par le Mali pour être commercialisés dans la Mauritanie et le Niger.

3.6. Suggestions et recommandations :

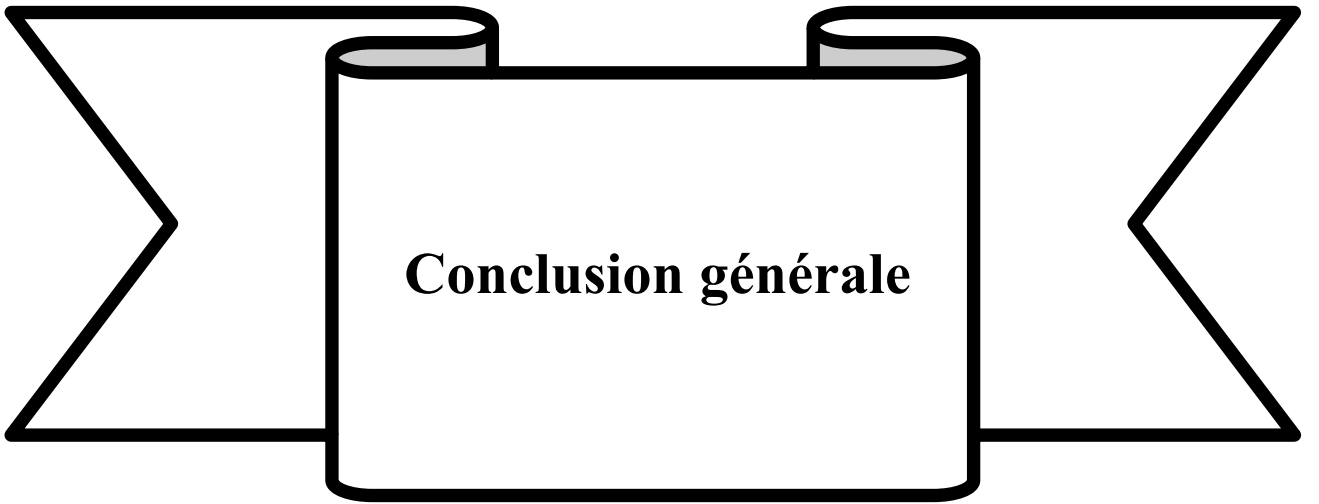
Après avoir fait notre enquête au sein de SIM-Agro, depuis les informations collectées et notre analyse, nous proposons les suggestions suivantes :

- Etre plus présent dans les foires internationales afin de faire connaître plus les produits offerts ;
- Chercher de nouveaux marchés afin d'exporter plus de quantité d'où le coût de transport diminue et le chiffre d'affaires s'accroît ;
- Profiter de la notoriété et l'ancienneté de la marque en focalisant sur le potentiel de consommateurs existant dans les marchés européens, ainsi que les relations bilatérales avec l'union européenne ;

- L'utilisation du mode groupage en livrant la marchandise afin de minimiser le coût de transport vu la diminution de la quantité expédiée ;
- Doubler les efforts d'innovation de nouveaux produits et proposer plus d'offres attirantes aux clients et aux prospects de l'entreprise ;
- La mise en place des actions marketings efficaces en termes de publicité et de fidélisation des clients ;
- Prendre en considération la durée des démarches administratives du processus et les temps de retard au niveau de la douane afin d'éviter les prolongations des délais et mieux satisfaire les clients.

Conclusion du chapitre :

Nous avons essayé dans ce chapitre, de concrétiser les différentes notions théoriques liées à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents. D'après l'analyse des résultats des entretiens et d'indicateurs de performance logistique, on a constaté que le transport maritime n'impacte pas la performance de la chaîne logistique à l'export comme les autres maillons de la chaîne, et que ce moyen sera plus avantageux si la politique d'exportation change.



Conclusion générale

La maîtrise de la chaîne logistique à l'international est indispensable à la réussite des transactions internationales. Un des maillons principaux de la chaîne logistique à l'export est le transport, ce dernier impacte la chaîne logistique sur deux dimensions : le coût et la qualité de ce service.

L'objectif de notre étude était de savoir l'impact qu'exerce le transport maritime sur la chaîne logistique à l'export. L'étude que nous avons menée est articulée autour de trois chapitres dont deux chapitres théoriques. Dans le premier chapitre nous avons abordé le transport maritime dans sa généralité, en présentant en premier lieu son organisation, ensuite nous avons présenté les différentes tarifications du transport maritime et enfin, nous avons traité les documents liés au transport maritime. Le deuxième chapitre était consacré à la performance logistique, dont nous avons décortiqué ce concept en abordant en premier lieu la logistique, puis le concept de performance en concluant le chapitre par le développement du concept de la performance logistique. Dans le troisième chapitre nous avons présenté en premier lieu notre organisme d'accueil l'entreprise SIM-Agro, après avoir présenté notre méthodologie de recherche, nous avons présenté en détail les résultats de notre étude qualitative en illustrant la chaîne logistique à l'export de l'entreprise et en analysant à l'aide de plusieurs indicateurs la performance de cette dernière.

Cette étude nous a permis de savoir que la chaîne logistique est difficile à gérer à l'export et que la réussite à l'international nécessite beaucoup d'effort, de compétence et surtout de veille et d'innovation.

À partir de l'étude théorique et pratique du thème « **l'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique à l'export** » et en se basant sur les résultats obtenus, nous pouvons confirmer :

- **La première hypothèse** : Le transport maritime influence négativement sur le coût logistique à l'export à partir du résultat de l'indicateur quantitatif calculé (le coût de transport en pourcentage du coût logistique a augmenté au lieu de diminuer.) et de l'entretien avec le responsable d'exportation de l'entreprise SIM-AGRO qui nous a confirmé l'augmentation des coûts de transport ces dernières années.

- **La deuxième hypothèse** : Le transport maritime influence négativement sur le délai de livraison de l'entreprise à partir de l'indicateur qualitatif calculé (le taux de service par rapport au respect des délais.), ce dernier a diminué entre les années 2015 et 2016 (de 95.52% à 90%) et a augmenté entre les années 2016 et 2017 (de 90% à 95.12%) mais il n'a pas atteint le premier pourcentage, c'est pourquoi il influence négativement sur la performance logistique.

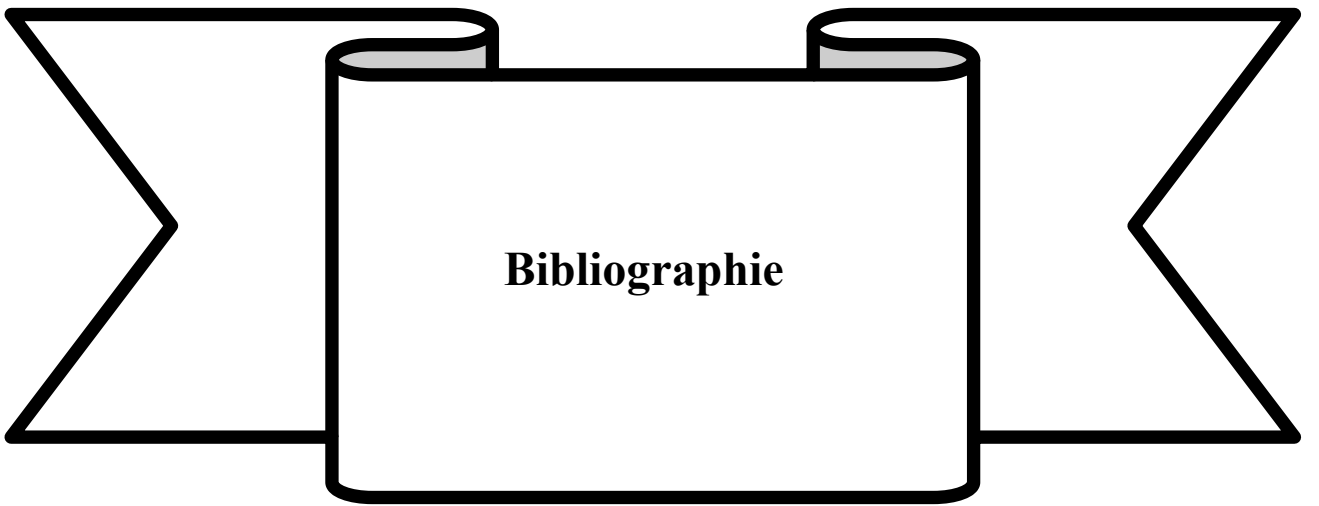
En revanche, nous infirmons **la troisième hypothèse** : Le transport maritime influence négativement sur la qualité de produit destiné à l'export à partir de l'indicateur calculé (le taux de service par rapport à la livraison en conformité des produits est constant avec une valeur de 99% qui est considéré une valeur respectant aux normes de livraison de l'entreprise.) ainsi que l'avis du responsable d'exportation de l'entreprise SIM-AGRO qui nous a infirmé la présence d'aucun problème lié à la qualité des produits livrés, le transport maritime influence positivement sur la qualité des produits livrés.

A partir de la confirmation de deux hypothèses nous pouvons répondre à notre problématique principale en disant que le transport maritime influence négativement la performance de la chaîne logistique à l'export.

La collecte des données tout au long de notre enquête n'a pas toujours été facile vu la difficulté d'obtenir certaines informations classées confidentielles au niveau de l'entreprise, néanmoins nous espérons avoir pu atteindre les finalités académiques souhaitées dans ce travail.

Pour conclure, nous pouvons dire que le travail que nous avons effectué et les données que nous avons recueillies peuvent être une base d'autres travaux de recherches complémentaires à ce travail. Nous sollicitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir ce point en utilisant d'autres thèmes de recherches à axer leur étude sur :

- La contribution du coût de transport maritime à la minimisation du coût logistique.
- Le rôle de l'état dans la promotion des opérations d'exportation.
- L'impact du transport aérien sur la performance de la chaîne logistique.



Bibliographie

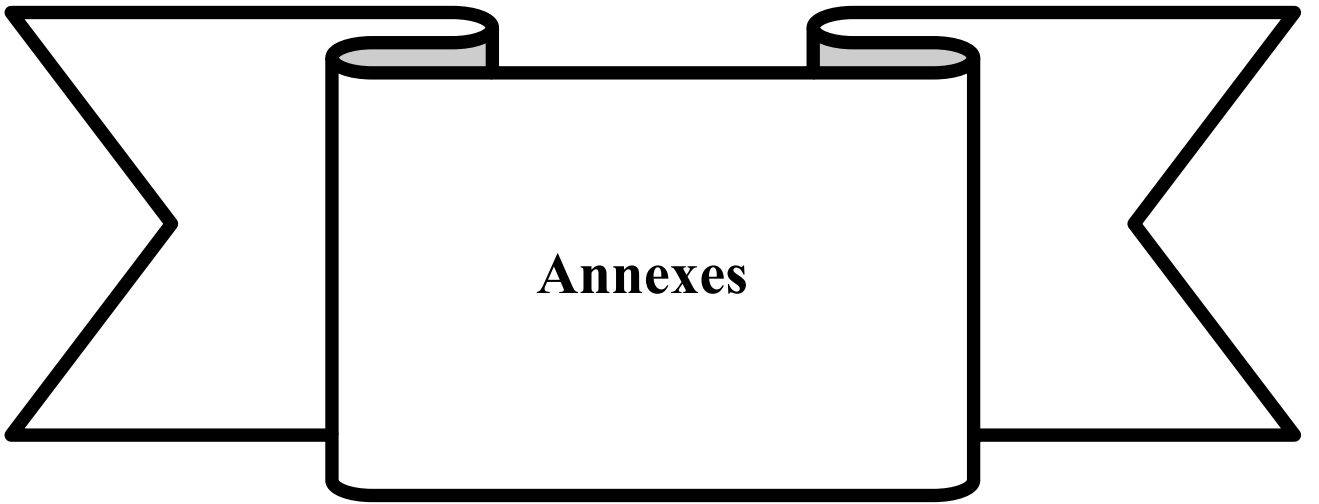
Bibliographie

➤ **Ouvrages :**

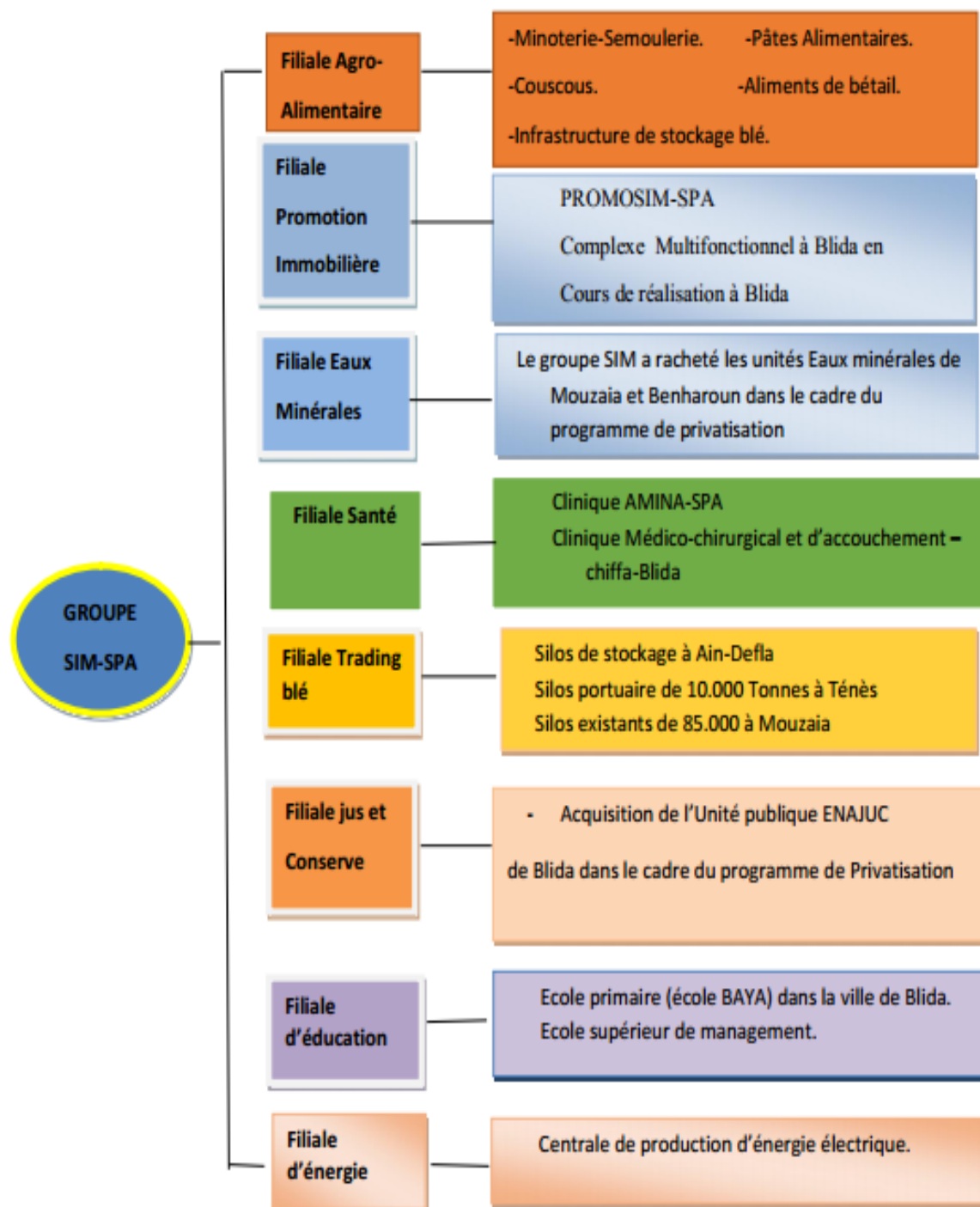
- BAGLIN (G) et autres: **Management industriel et logistique**, édition ECONOMOCA, 2eme édition, Paris, 1996.
- BELOTTI (J) : **Transport international de marchandises**, édition Vuibert, 4^{eme} édition, Paris, 2012.
- BERRAH (L) : **L'indicateur de performance : Concepts et applications**, Cépadues-Editions, 2002.
- BESCOS (P) , MENDOZA (C) : **Le management de la performance**, éditions comptables Malesherbes,
- BIGRAS (Y) et GÉLINAS (R), **Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques**, Logistique & Management, 2002.
- CAMUS (P) : **contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise**, éditions d'Organisations,
- DEBOISLANDELLE (H), **Gestion des ressources humaines dans la PME**, édition Economica, Paris, 1998.
- DEHAUTBOUT (D) et autres : **Transporter à l'internationale**, édition Foucher, 5^{eme} édition, Paris, 2017.
- DUBOIN (J) : **Fiche pratique export**, édition Foucher, Paris, 2017.
- GAUTHY (M), SINECHAL, (M) VANDERCAMMEN : **études de marchés : méthodes et outils**, BERIT éditions, 2éme édition, Alger, 2005.
- GH.LEGRAND et H.MARTINI : **gestion des opérations import-export**, édition Dunod, Paris, 2008.
- Gibert (P) : **Le contrôle de gestion dans les organisations publiques**, Editions d'Organisation, Paris, 1980.
- KHEMAKHEM (A) : **La dynamique du contrôle de gestion**, édition DUNOD, 1992.
- KSOURI (I) : **Les opérations du commerce international**, édition BERTI, Alger, 2014.

- MEDAN (P) et GRATACAP (A) : **Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale**, édition DUNOD, Paris, 2008.
 - MEIER (O), **Dico du manager**, édition DUNOD, Paris.
 - PIMOR (Y), FENDER (M) : **logistique : production, distribution, soutien**, édition Dunod, paris, 2010.
 - VENTURELLI(N) et MIANI(P) : **Transport logistique**, édition génie des glaciers, France, 2011.
 - WEISS (D) : **la fonction ressources humaines**, édition d'organisation, paris, 1988.
- **articles de revue :**
- GELINAS, (R), BIGRAS, (Y), performance logistique : management et stratégie, in revue management & logistique, N°2, 2002.
 - BENOUARET (N): **transport maritime de marchandises** : l'Algérie saignée par les armateurs étrangers, El Waten économie, le 08.12.2012, éditeur.
- **Travaux universitaires :**
- MALEK MESSAOUDI, « **Le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale** », mémoire en distribution & supply chain management, EHEC, 2017.
- **Webographie :**
- <http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>
 - <http://www.agroalimentairelr.com>
 - <http://www.comitemaritime.org/A-Brief-History/0,27139,113932,00.html>,
 - <http://www.imo.org/fr/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx>

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Liner-terms.html>
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Organismes-maritimes.html>
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Reglementation-internationale.html>,
- http://www.ministertransports.gov.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=44&lang=fr,
- <https://import-export.societegenerale.fr/fr/incoterms-2010>
- <https://www.cat-logistique.com/logistique.htm>,
- <https://www.glossaire-international.com>
- <https://www.liberte-algerie.com/actualite/transport-maritime-de-marchandises-le-naufnage-algerien-242582>
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

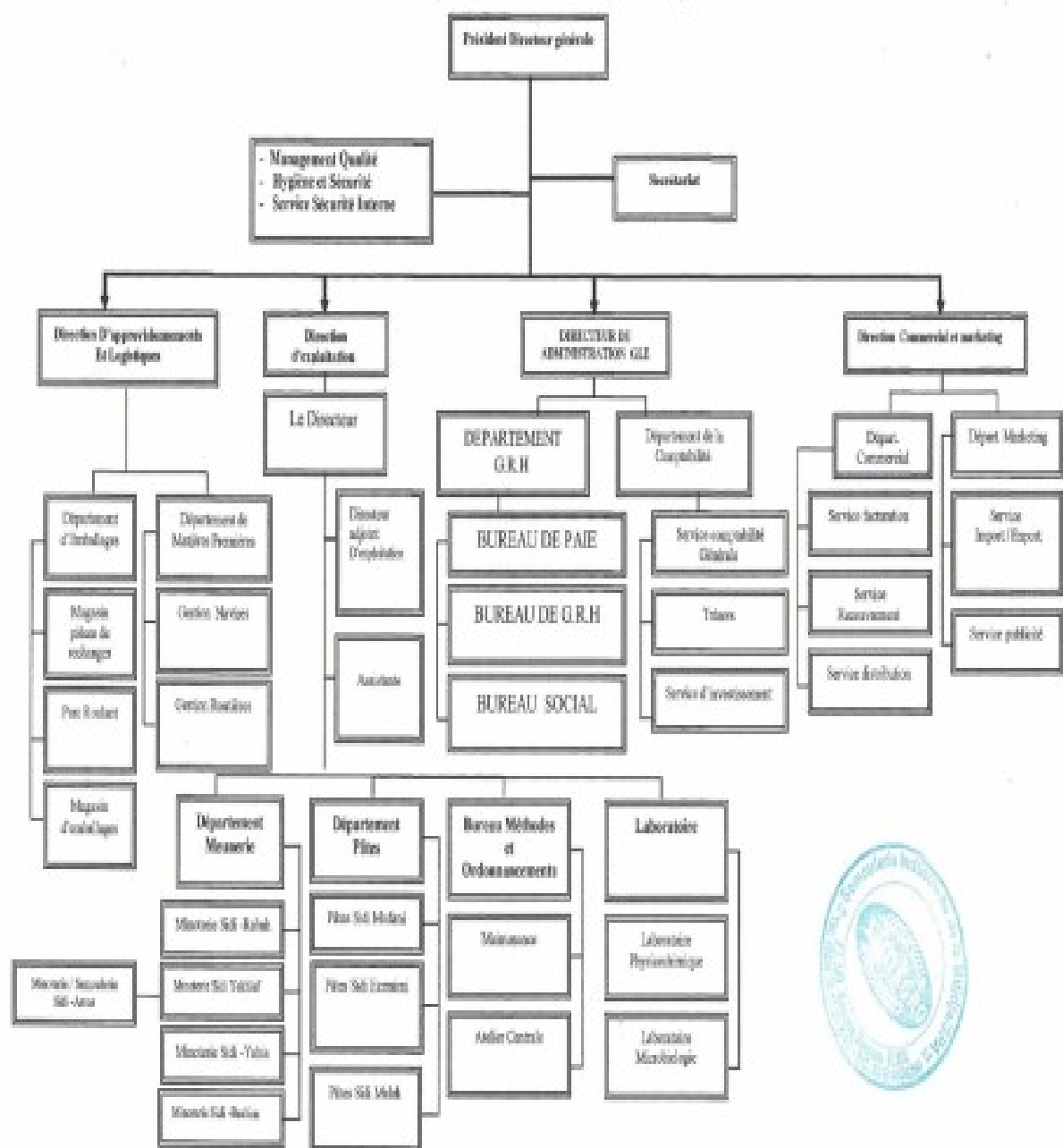


Annexe N° 1 : Les filiales du groupe SIM-spa



Source : Département ressources humaines.

Annexe N°2 : Organigramme du SIM-agro



Source : Département ressources humaines

Annexe N°3 : Certification et trophées



**THE ARCH OF EUROPE
 GOLD STAR AWARD
 FOR QUALITY**



Source : Service export.

Annexe N°4 : Le guide d'entretien

Le guide d'entretien

Dans le cadre de notre étude qui porte sur « l'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique à l'export », nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à nos questions.

I. Questions destinées au responsable Export :

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous nous décrire le poste que vous occupez ainsi que vos tâches et responsabilités principales ?
3. Que pensez-vous de l'exportation en Algérie ?
4. Pourquoi avez-vous choisi le transport maritime comme un mode de transport ?
5. Quel est l'incoterm le plus utilisé par votre entreprise lors des opérations d'exportation et pourquoi avez-vous choisi ce dernier ?
6. Le choix de la compagnie maritime ainsi que l'organisation de processus d'exportation sont faits par l'entreprise elle-même ou par le biais d'un transitaire ?
7. A votre avis quelles sont les entraves à l'exportation et à quoi sont-elles dues ?

II. Questions propre au transitaire :

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous nous décrire le poste que vous occupez ainsi que vos tâches et responsabilités principales ?
3. Ayant l'entreprise SIM comme client, que pensez-vous de cette entreprise ?
4. Sur quels critères vous basez-vous lors du choix de la compagnie maritime ?
5. Le fret maritime est-il négocié au préalable ou bien fixé par des conférences maritimes ?
6. Pouvez-vous nous citer les problèmes que vous rencontrez en exerçant votre tâche (organisation du processus d'exportation) ?
7. Avez-vous trouvé des problèmes par rapport à la conformité des produits causés par le transport maritime ?

III. Questions destinées au responsable approvisionnement matière première et emballage :

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous nous décrire le poste que vous occupez ainsi que vos tâches et responsabilités principales ?
3. Comment appliquez-vous la politique d'achat de la matière première/emballage avec le service export ?
4. Comment organisez-vous la réception de la matière première/emballage destinés à l'export ?
5. Comment contrôlez-vous la qualité de vos approvisionnements (matière première/emballage) ?
6. Avez-vous trouvé eu des problèmes concernant la qualité d'emballage utilisée ?

VI. Questions destinées au responsable Management Qualité :

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous nous décrire le poste que vous occupez ainsi que vos tâches et responsabilités principales ?
3. Comment gérez-vous vos relations (communication, réclamation...etc.) avec vos clients étrangers ?
4. Comment la certification ISO 90001 a aidé l'entreprise à pénétrer des marchés étrangers ?
5. chaque année, vous effectuez une enquête de satisfaction des clients, comment réagissez-vous face aux plaintes et doléances de ces derniers?
6. Pouvez-vous nous citer quelques problèmes rencontrés lors de processus d'exportation ?
7. Comment mesurez-vous la performance de votre entreprise à l'export ?
8. A votre avis quels sont les points sur lesquels l'entreprise SIM doit travailler afin de développer son marché extérieur?

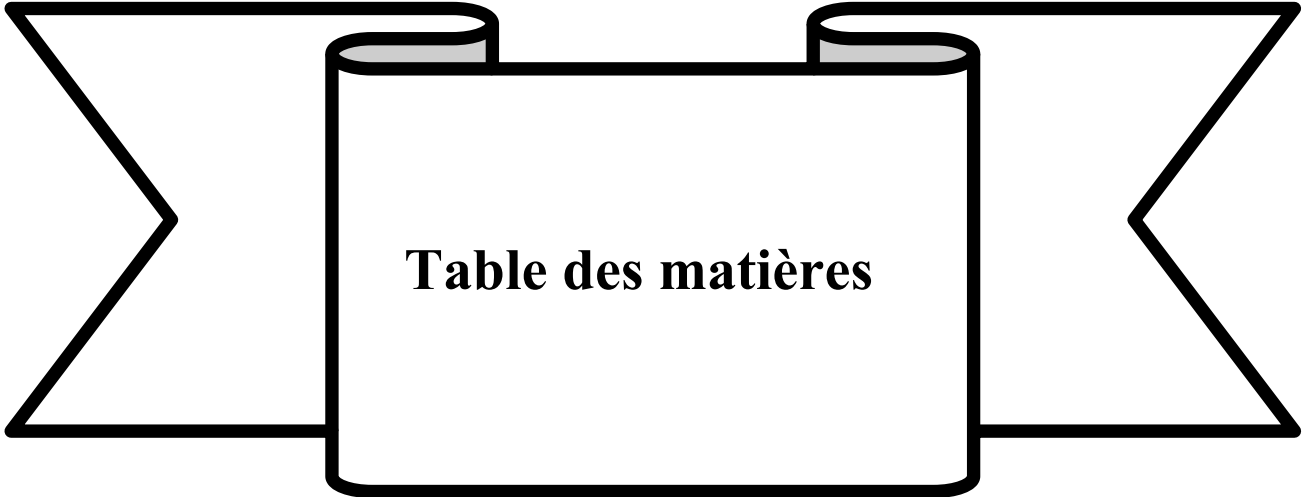


Table des matières

Table des matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale	2
Chapitre I : généralités sur le transport maritime	5
Introduction du chapitre	6
Section 1 : L'organisation du transport maritime	7
1.1. Les concepts clés	7
1.2. Les types de navires utilisés dans le transport maritime.....	8
1.2.1. Navires spécialisés.....	8
1.2.1.1. Les vraquiers (bulkers)	8
1.2.1.2. Les navires Polythermes (reefer ships)	8
1.2.1.3. Les navires spéciaux.....	8
1.2.2. Les navires non spécialisés.....	8
1.2.2.1. Les cargos (navires) conventionnels.....	9
1.2.2.2. Les porte-conteneurs.....	9
1.2.2.2.1. Types d'expéditions par conteneur.....	9
1.2.2.3. Les rouliers.....	9
1.2.2.4. Les navires mixtes Ro-Ro plus conteneurs.....	10
1.2.2.5. Les navires porte-barges.....	10
1.3. La réglementation du transport maritime des marchandises.....	10
1.3.1. Les conventions :	10
1.3.1.1. La convention de Bruxelles.....	10

1.3.1.1.1 La convention de Bruxelles et les protocoles modificatifs.....	10
1.3.1.1.2. Les opérations concernées par la convention.....	11
1.3.1.2. Les règles de Hambourg.....	11
1.3.1.2.1. Les règles de Hambourg.....	11
1.3.1.2.2. Les opérations concernées par la convention.....	11
1.3.1.3. Les règles de Rotterdam.....	11
1.3.1.3.1. Les règles de Rotterdam.....	11
1.3.2. Les accords régissant le transport maritime des marchandises.....	12
1.3.2.1. Les conférences maritimes.....	12
1.3.2.2. Les accords de consortium.....	12
1.3.2.3. Les alliances stratégiques/mondiales.....	12
1.4. Organismes maritimes internationaux.....	12
1.4.1. Organisme maritime international.....	12
1.4.1.1. Création.....	12
1.4.1.2. Objectifs de l'organisation.....	13
1.4.2. Comité maritime international.....	13
1.4.2.1. Création.....	13
1.4.2.2. Objectifs du comité.....	13
Section 2 : La tarification du transport maritime	13
2.1. Le fret de base.....	13
2.1.1. Le fret de base de marchandises conventionnelles.....	13
2.1.2. Le fret de base pour les conteneurs.....	14
2.1.3. La tarification en Ro-Ro (Roll on – Roll off)	14
2.2. Les correctives.....	14
2.2.1. Les correctifs permanents.....	14
2.2.2. Les correctifs conjoncturels.....	14
2.3. Les ristournes.....	15

2.4. Frais de manutention portuaire.....	15
2.4.1. Les liner –terms.....	15
2.4.2. Les opérations de manutention portuaires.....	16
2.4.3. Les conditions de liner-terms.....	16
Section 3 : Les documents de transport maritime	18
3.1. Les auxiliaires de transport maritime.....	18
3.2. Les contrats de transport maritime.....	20
3.2.1. Les incoterms.....	20
3.2.2. Les types de contrats de transport.....	21
3.2.2.1. Le contrat de transport.....	21
3.2.2.1.1. Le connaissement.	21
3.2.2.1.2. La délivrance du connaissement.....	22
3.2.2.1.3. Types de connaissement.....	22
3.2.2.2. Le contrat d'affrètement.....	24
3.2.2.2.1. L'affrètement.....	24
3.2.2.2.2. Les parties du contrat.....	24
3.2.2.2.3. Les types de contrat d'affrètement.....	24
3.3. Les responsabilités des parties contractées.....	25
3.3.1. Responsabilités du chargeur.....	25
3.3.2. Responsabilités du transporteur.....	25
3.3.3. Responsabilités du réceptionnaire en cas d'avaries	26
3.4. Le transport maritime en Algérie.....	26
Conclusion du chapitre	27
Chapitre II : l'analyse de la performance logistique	28
Introduction du chapitre	29
Section 1 : Généralités sur la logistique	29
1.1. Définition	29
1.1.1. La logistique	29

1.1.2. Le supply chain management.....	31
1.2. Les différents types de logistique.....	33
1.3 Les enjeux de la logistique.....	34
Section 2 : Les concepts fondamentaux de la performance	35
2.1. Définition.....	35
2.2 Notions voisines de la performance.....	36
2.2.1. L'efficacité.....	36
2.2.2. L'efficience.....	36
2.2.3. La pertinence.....	37
2.3. La mesure de performance.....	37
2.4 .Les indicateurs de performances.....	38
2.4.1. Définition.....	38
2.3.2 Les différents types d'indicateurs.....	39
2.3.2.1. Indicateurs d'alerte.....	39
2.3.2.2. Indicateurs d'équilibrage.....	39
2.3.2.3. Indicateurs d'anticipation.....	39
Section 3 : les concepts fondamentaux de la performance logistique	39
3.1 Définition.....	39
3.2 .La mesure de la performance de la chaine logistique.....	40
3.3. Les indicateurs de performance logistique.....	45
3.3.1.les données de l'entreprise.....	45
3.3.2. Réseau logistique.....	46
3.3.3. Stock.....	46
3.3.4. Le transport.....	46
3.3.4.1. Coût du transport.....	46
3.3.4.1.1. Coût de transport amont.....	46

3.3.4.1.2. Coût de transport aval.....	46
3.3.4.1.3. Activité.....	46
3.3.4.2. Taux d'utilisation de la capacité.....	47
3.3.4.3. Qualité.....	47
3.3.4.4. Service.....	47
3.3.5. Service.....	47
Conclusion du chapitre	48
Chapitre III : l'impact du transport maritime sur la performance de la chaîne logistique à l'export de l'entreprise SIM-Agro	49
Introduction du chapitre	50
Section 1 : Présentation du Groupe SIM.....	50
1.1. La fiche d'identité du groupe industriel SIM/SPA	50
1.2. Les filiales du groupe SIM-SPA.....	50
1.3. Les partenariats du groupe SIM-SPA.....	54
1.4. Présentation de la filiale Agroalimentaire de MOUZAIA	54
Section 2 : Méthodologie de la recherche	60
2.1. La démarche méthodologique de la recherche.....	60
2.1.1 L'entretien.....	60
2.1.1.1 Le guide de l'entretien.....	61
2.1.1.2. La constitution de l'échantillon.....	61
2.1.1.3. L'enregistrement.....	61
2.1.1.4 Les difficultés de l'entretien.....	61
2.1.2. Les indicateurs de performance logistique.....	62
2.1.3. L'analyse des résultats et recommandations.....	62
Section 3 : Diagnostic, analyse et traitement des résultats de l'enquête qualitative	62
3.1. Les résultats de l'entretien.....	62
3.1.6. Synthèse de l'étude qualitative.....	67
3.2. Le processus d'exportation de l'entreprise SIM-Agro	68

3.3. L'évaluation de la performance logistique.....	70
3.3.1. Les indicateurs de performance logistique.....	70
3.4. Synthèse générale.....	76
3.5. Diagnostic de l'entreprise SIM (l'analyse SWOT) :.....	77
3.6. Suggestions et recommandations.....	78
Conclusion du chapitre.....	79
Conclusion générale	80

Bibliographie

Annexes