

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

EHEC

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

Option : Supply Chain Management

**L'impact de l'adoption d'une stratégie de
gestion des flux de transport sur la
performance de la logistique aval
ETUDE DE CAS : FRUITAL ECCBC**

Elaboré par :

M. DAOUD Imad Eddine

M. AKMOUSSI Chemseddine

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

12^{ème} Promotion

Juin 2025

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

EHEC

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

Option : Supply Chain Management

**L'impact de l'adoption d'une stratégie de
gestion des flux de transport sur la
performance de la logistique aval
ETUDE DE CAS : FRUITAL ECCBC**

Elaboré par :

M. DAOUD Imad Eddine

M. AKMOUSSI Chemseddine

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Dédicaces

Je dédie humblement ce travail :

À mes très chers parents,

Pour tous leurs sacrifices, leur amour infini, et leur soutien indéfectible qui ont rendu ce parcours possible.

À mes frères et sœurs,

Pour leur présence chaleureuse, leurs encouragements constants et leur affection précieuse.

À toute ma famille,

Pour leur bienveillance, leur confiance et l'environnement stimulant qu'ils m'ont toujours offert.

À mes amis et fidèles compagnons,

Pour leur amitié indéfectible, leur écoute et les moments de partage qui ont caractérisé ces années d'études.

Chemseddine

Dédicaces

Je dédie humblement ce mémoire :

À mes chers parents,

Pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices constants et leur soutien sans faille tout au long de ce parcours.

À mes frères et sœurs,

Pour leur présence réconfortante, leurs encouragements permanents et leur affection précieuse.

À toute ma famille,

Pour leur bienveillance, leur confiance et l'environnement chaleureux qu'ils ont toujours su m'offrir.

À mes amis et compagnons de route,

Pour leur amitié sincère, leur écoute attentive et les moments de partage qui ont enrichi ces années d'études.

Imad Eddine

Remerciements

Avant tout, nous tenons à remercier Dieu le tout puissant, de nous avoir accordé la force, la détermination et la patience tout au long de ce parcours.

Tout d'abord, nous exprimons notre profonde gratitude à notre encadrante Pr. Farah RAHAL, pour son engagement, ses conseils éclairés, son encadrement attentif, ses critiques constructives, sa disponibilité constante et son accompagnement rigoureux tout au long de ce travail.

Nous tenons également à remercier le personnel de Fruital ECCBC ALGERIA et plus particulièrement le Manager de l'Excellence Opérationnelle, pour la qualité de leur accueil, leur soutien constant, leurs conseils pertinents et leur remarquable ouverture d'esprit tout au long de mon stage.

Nous adressons nos remerciements à tous nos professeurs de l'Ecole des hautes études commerciales pour ces cinq années d'enseignement enrichissant et leurs efforts dévoués.

Nous remercions le staff administratif de l'école pour leur aide précieuse, en matière de documentation et d'orientation tout au long de mon parcours universitaire

Enfin, nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

L'économie mondiale évolue rapidement dans un contexte instable et en constante mutation, ce qui oblige les entreprises à performer pour assurer leur survie et leur pérennité. Dans cet environnement concurrentiel, la simple survie ne suffit plus : il est essentiel de créer une valeur durable, plaçant ainsi la gestion efficace de la chaîne logistique au cœur de la stratégie d'entreprise. La maîtrise des flux physiques, financiers et d'informations devient un facteur clé de succès.

Dans ce cadre, la stratégie de transport intervient comme un levier fondamental, assurant la satisfaction client en fournissant les bons produits, au bon moment, au bon endroit, en quantité adéquate et à un prix compétitif.

Notre stage pratique a été effectué au sein de l'entreprise Fruital ECCBC située à Rouïba, l'objectif principal est d'étudier l'impact de l'adoption d'une stratégie de gestion des flux de transport sur la performance de la logistique aval au sein de l'entreprise Fruital ECCBC, acteur majeur du secteur agroalimentaire. Lors de notre stage, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les responsables concernés et mené une observation terrain afin de mieux identifier les enjeux et les défis logistiques spécifiques à l'entreprise. À partir des informations recueillies, nous avons proposé un plan d'action correctif visant à optimiser la performance de la logistique aval de l'entreprise. Les résultats obtenus prouvent qu'une stratégie de transport correctement appliquée améliore significativement la performance de la logistique aval de l'entreprise.

Mots clés : Stratégie de transport, gestion des flux de transport, Performance logistique, Secteur agroalimentaire, Fruital ECCBC.

Abstract

The global economy is rapidly evolving in an unstable and constantly changing context, which forces companies to perform in order to ensure their survival and sustainability. In this competitive environment, mere survival is no longer enough: it is essential to create sustainable value, thereby placing effective supply chain management at the heart of the business strategy. Mastering the flows of physical, financial, and informational resources becomes a key success factor.

In this context, the transportation strategy acts as a fundamental lever, ensuring customer satisfaction by delivering the right products, at the right time, in the right place, in the right quantity, and at a competitive price.

Our practical internship was conducted at the company Fruitall ECCBC located in Rouïba. The main objective is to study the impact of adopting a transport flow management strategy on the performance of downstream logistics within the company Fruitall ECCBC, a major player in the agri-food sector. During our internship, we conducted semi-structured interviews with the relevant managers and carried out field observations to better identify the specific logistical challenges and issues faced by the company. Based on the information gathered, we proposed a corrective action plan aimed at optimizing the company's downstream logistics performance. The results obtained prove that a properly implemented transport strategy significantly improves the performance of the company's downstream logistics.

Keywords: Transport strategy, transport flow management, logistics performance, agri-food sector, Fruitall ECCBC.

ملخص

تتطور الاقتصاد العالمي بسرعة في سياق غير مستقر ومتغير باستمرار، مما يجبر الشركات على الأداء لضمان بقائها واستمراريتها. في هذا البيئة التنافسية، لم تعد البقاء على قيد الحياة كافية: من الضروري خلق قيمة مستدامة، مما يضع الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد في قلب استراتيجية الشركة. إتقان التدفقات الفيزيائية والمالية والمعلوماتية يصبح عاملاً رئيسياً للنجاح. في هذا الإطار، تتدخل استراتيجية النقل كرافعة أساسية، تضمن رضا العملاء من خلال توفير المنتجات المناسبة، في الوقت المناسب، في المكان المناسب، بالكمية المناسبة وبسعر تنافسي.

تم إجراء تدريبنا العملي في شركة **Fruital ECCBC** الواقعة في الرويبة، والهدف الرئيسي هو دراسة تأثير اعتماد استراتيجية إدارة تدفقات النقل على أداء اللوجستيات النهائية داخل شركة **Fruital ECCBC** ، وهي لاعب رئيسي في قطاع الأغذية الزراعية. خلال فترة تدريبنا، أجرينا مقابلات شبه موجهة مع المسؤولين المعنيين وقمنا بملاحظة ميدانية لتحديد التحديات والقضايا اللوجستية الخاصة بالشركة بشكل أفضل. استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها، اقترحنا خطة عمل تصحيحية تهدف إلى تحسين أداء اللوجستيات النهائية للشركة. النتائج التي تم الحصول عليها تثبت أن استراتيجية النقل المطبقة بشكل صحيح تحسن بشكل كبير أداء اللوجستيات النهائية للشركة .

الكلمات المفتاحية: استراتيجية النقل، إدارة تدفقات النقل، الأداء اللوجستي، قطاع الأغذية الزراعية، **Fruital ECCBC** .

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N°	Intitulé	Page
1.1	Principaux avantages et inconvénients des différents modes de transport	18

Chapitre 03 :

N°	Intitulé	Page
3.1	Profil des personnes interviewées	79
3.2	KPI de la situation actuelle	94
3.3	KPI estimés	102

Liste des figures

Chapitre 01 :

N°	Intitulé	Page
1.1	Exemple d'un processus logistique	10
1.2	Représentation d'une chaîne logistique	14
1.3	Les flux essentiels de la chaîne logistique	16
1.4	Processus de gestion de transport	21
1.5	Les fonctions externalisées	22
1.6	Les 4 niveaux de problématiques relatives au transport	26
1.7	Exemple de barème de prix de transport	32
1.8	Exemples de levier de réduction des coûts de transport	35

Chapitre 02 :

N°	Intitulé	Page
2.1	Triangle de la performance	42
2.2	Les différentes façons d'envisager la performance logistique	48
2.3	La « pyramide magique »	49
2.4	Le modèle Balanced Scorecard	52
2.5	Estimer les coûts logistiques pour simuler le changement	54
2.6	Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique	55
2.7	Le choix des indicateurs	57

Chapitre 03 :

N°	Intitulé	Page
3.1	Chiffre d'affaires net et résultat opérationnel de l'entreprise Coca-Cola au niveau mondial entre 2009 et 2022 (en millions de dollar américain)	68
3.2	Zone géographique couverte par ECCBC en Afrique	69
3.3	Les marques emblématiques de coca-cola	70
3.4	Chiffres Clés de l'Entreprise	70
3.5	Zone géographique couverte avant juillet 2022	71
3.6	Zone géographique couverte par ECCBC depuis juillet 2022	71
3.7	Série chronologique de l'entreprise	72
3.8	Organigramme de Fruitful ECCBC ALGERIA	74
3.9	Exemplaire de la matrice de priorisation des transporteurs	96
3.10	Evolution des coûts de transport mensuels	97
3.11	Pourcentage de rotations du mois de janvier par prestataire	98
3.12	Pourcentage des rotations du mois de février par prestataire	98
3.13	Pourcentage des rotations du mois de mars par prestataire	98
3.14	Estimation cout de transport mensuel	103

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Etat de l'art de la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport.....	5
Section 01 : Généralités sur la logistique et la chaîne logistique.....	6
Section 02 : Définition et rôle de la gestion des flux de transport.....	16
Section 03 : Mise en place d'une Stratégie de Transport.....	23
Chapitre 02 : Cadre théorique de la performance de la logistique aval.....	40
Section 01 : Concepts de la performance.....	42
Section 02 : Introduction à la performance de la logistique aval.....	47
Section 03 : Indicateurs de mesure de la performance de la logistique aval.....	55
Chapitre 3 : Mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport au sein de l'entreprise Fruital ECCBC.....	64
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 02 : Description de la situation actuelle de la logistique aval de l'entreprise Fruital ECCBC.....	77
Section 03 : Synthèse de l'étude et proposition d'un plan d'action.....	91
Conclusion Générale.....	10

Introduction

générale

Introduction générale

L'industrie agroalimentaire est un secteur économique crucial à l'échelle mondiale, jouant un rôle essentiel dans la production, la transformation et la distribution des produits alimentaires. Il répond à la demande croissante des consommateurs à travers le monde. Dans le contexte spécifique de l'Algérie, ce secteur revêt une importance particulière en raison de son rôle dans l'économie nationale et dans la sécurité alimentaire du pays. À l'ère de la mondialisation, la productivité accrue est devenue essentielle pour les entreprises du secteur agroalimentaire afin de faire face à des défis de plus en plus importants. D'une part, ces entreprises doivent non seulement maintenir leurs parts de marché, mais aussi réaliser des profits dans un environnement concurrentiel. D'autre part, à mesure que l'environnement évolue et que les perturbations et les changements s'accroissent, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles dimensions d'un monde en mutation. Implicitement, ces mutations ont un impact sur une fonction essentielle dite « logistique ». Le concept de « chaîne logistique ou Supply Chain », qui englobe toutes les étapes, de l'approvisionnement en matières premières, à la fabrication, à la distribution et à la livraison, en passant par le stockage et la gestion des retours fait aujourd'hui partie du paysage industriel et commercial mondial.

La capacité de l'entreprise à être plus compétitive dans cet environnement complexe dépend souvent de sa capacité à optimiser sa Supply Chain et d'être plus performante. L'avantage concurrentiel est obtenu grâce à une minimisation des coûts et une satisfaction des exigences de la clientèle en offrant des produits de bonne qualité, au bon moment, au bon endroit et avec des prix concurrentiels. Dans cette optique, il devient primordial pour les entreprises de maîtriser leur chaîne logistique en assurant une gestion optimale des flux financiers, physiques et d'information.

Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place une stratégie de gestion du transport performante, qui permet de différencier l'offre en garantissant le respect des délais de livraison, en améliorant la satisfaction client, en optimisant les itinéraires et en réduisant l'impact environnemental, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel.

Nous avons eu l'opportunité de décrocher un stage pratique avec une durée maximale de 6 mois sur le leader du marché de la boisson gazeuse sur le territoire national, Fruital Coca Cola à

Rouïba, spécialisée dans la production et la commercialisation de sa gamme de produits en Algérie.

Notre travail de recherche se concentre sur l'adoption d'une stratégie de gestion des flux de transport et son impact sur la performance de la logistique aval de l'entreprise.

Le choix de ce thème est motivé par sa relation directe avec notre spécialité, ainsi que par l'actualité majeure de la problématique du transport en Algérie, caractérisée par une pénurie persistante des camions. Par ailleurs, le développement rapide du secteur de production dans le pays, associé à l'augmentation significative de la demande en services logistiques, souligne l'importance d'une gestion efficace des flux de transport. Ces facteurs combinés révèlent la nécessité d'étudier et d'optimiser les pratiques de transport pour relever les défis spécifiques rencontrés sur le territoire national.

Nous nous sommes tournés vers cette entreprise comme lieu d'investigation car elle respecte des normes internationales et a su s'imposer dans différents pays depuis sa création, ce qui nous permet d'appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain et avoir une vision plus pratique.

C'est dans ce cadre que nous allons essayer de répondre à une problématique définie, qui est de savoir :

Dans quelle mesure la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport influence-t-elle la performance de la logistique aval de l'entreprise ?

De cette problématique en découlent les sous-questions suivantes :

1. Quelle est la situation actuelle de l'entreprise en matière de performance de la logistique aval ?
2. Quelle est la stratégie de gestion des flux de transport adoptée et quels sont les défis liés à sa mise en place ?
3. Comment mesurer la performance de la logistique aval ?
4. Quel est l'apport de cette stratégie sur la performance de la logistique aval de l'entreprise ?

Pour cerner notre problématique, nous allons nous appuyer sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La stratégie de gestion des flux de transport a un impact direct sur la performance de la logistique aval de l'entreprise.

Hypothèse 2 : L'absence d'une stratégie de gestion des flux de transport réduit le pouvoir de négociation avec les prestataires, impactant ainsi la performance de la logistique aval de l'entreprise.

Hypothèse 3 : La mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport améliore la coordination des opérations logistiques.

Pour vérifier ces hypothèses, nous allons mener une étude de cas au sein du site de production de Fruital Rouiba où nous analyserons sa stratégie de transport, nous avons adopté une démarche descriptive et analytique et ceci en ayant recours à une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directif avec les intervenants et les responsables concernés au sein de cette entreprise dans le but d'obtenir leurs opinions sur plusieurs axes, ainsi que des données descriptives, qualitatives et quantitatives, cette démarche sera renforcé par de multiples visites terrain où l'on va essayer d'avoir une compréhension globale sur l'enchaînement des différents processus et des pratique utilisés.

Par ailleurs, nous renforcerons notre travail par une recherche documentaire approfondie fondée sur la consultation de plusieurs ouvrages, revues périodiques, sites web spécifiques ainsi que des travaux universitaires en rapport avec notre sujet d'études, également des documents internes de l'entreprise. Cette approche nous permettra de traiter les différents aspects théoriques de notre sujet.

Le contenu de notre mémoire sera structuré selon le plan suivant :

Le premier chapitre : Il s'intitule « Etat de l'art de la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport », il est devisé en trois parties principales. La première présente les notions générales sur la logistique et la chaîne d'approvisionnement, en soulignant leurs définitions et évolutions. La deuxième partie se concentre sur la gestion des flux de transport, en détaillant ses modes, coûts et son rôle dans la logistique. Enfin, la troisième partie expose les concepts, étapes et outils essentiels pour concevoir une stratégie de transport efficace, intégrant planification, mise en œuvre et optimisation dans le but d'améliorer la performance de la logistique aval logistique.

Le deuxième chapitre : Il s'intitule « Cadre théorique de la performance de la logistique aval » Nous abordons dans la première section les différentes notions liées à la performance. Pour la deuxième section nous explorons le concept de la performance de la logistique aval, en soulignant son rôle essentiel et en détaillant ensuite les méthodes d'évaluation et de gestion des opérations logistique. Enfin, nous analyserons en détail les outils et indicateurs essentiels pour évaluer efficacement la performance de la logistique aval au sein de l'entreprise.

Le troisième chapitre : Ce chapitre s'intitule « Mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport au sein de l'entreprise Fruitall ECCBC », il est divisé en trois parties. La première présente l'entreprise d'accueil, en détaillant son secteur d'activité, son historique, son organisation et son fonctionnement. La deuxième décrit la méthodologie de recherche utilisée, incluant les méthodes de collecte de données ainsi que l'analyse des réponses issues des entretiens. Enfin, la troisième partie synthétise la situation actuelle de la logistique aval à partir des résultats de l'enquête et de l'observation Gemba, nous y proposerons ensuite un plan d'action concret afin d'atteindre les objectifs fixés, nous présenterons ainsi les indicateurs de performance permettant de suivre son évolution.

**Chapitre 01 : Etat de l'art de la mise en place d'une
stratégie de gestion des flux de transport**

Introduction du chapitre :

Dans un contexte économique mondialisé et de plus en plus exigeant, la gestion des flux logistiques est devenue un facteur clé de compétitivité pour les entreprises. Au centre de cette dynamique se situe la gestion des flux de transport, qui constituent non seulement un coût substantiel, mais également un élément crucial de la satisfaction client et de l'efficacité opérationnelle.

Dans ce premier chapitre, nous aborderons trois sections essentielles. Tout d'abord, nous explorerons les généralités sur la logistique et la chaîne logistique en mettant en évidence les définitions, les évolutions et les interrelations entre la logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ensuite on touche à la définition et rôle de la gestion des flux de transport, en concentrons spécifiquement sur le transport, détaillant ses modes, ses coûts et sa relation avec la logistique, mettant en lumière le processus de gestion de transport. Enfin, nous allons exposer les fondements, les phases et les outils clés pour élaborer une stratégie de transport performante, combinant planification, mise en œuvre et optimisation afin d'accroître l'efficacité logistique.

Section 01 : Généralités sur la logistique et la chaîne logistique

Cette section fonde les principes de la logistique et de la chaîne logistique. Nous examinons son évolution, ses définitions essentielles, ses divers types, ainsi que les objectifs, enjeux et processus qui la caractérisent.

1. Historique et définition de la logistique :

Pour comprendre le concept de logistique, il est crucial d'explorer son évolution au fil du temps et d'analyser ses définitions fondamentales.

1.1 Historique :

Le terme « Logistique » dérive du qualificatif grec « Logistikos » ou « Logisticus », signifiant l'application du calcul et des mathématiques au raisonnement logique, ainsi que tout ce qui concerne le raisonnement logique sous l'angle des mathématiques. À l'époque des Grecs et romains, la logistique était fréquemment considérée comme une discipline mathématique,

englobant le calcul, l'algèbre, les quatre opérations arithmétiques, la logique, le raisonnement et éventuellement d'autres attributs.¹

D'autre part, le terme « logistique » dérive de l'armée militaire, spécifiquement des officiers chargés du « logis » de l'armée pendant les combats. Napoléon Ier établit un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain »² Le logisticien militaire était responsable du transport, du ravitaillement et de l'établissement des camps pour les troupes.

Et aussi durant la seconde guerre mondiale qui a stimulé des avancées significatives en gestion des transports, équipements spécialisés, conditionnement et infrastructures temporaires, démontrant l'importance cruciale de la logistique pour le succès des opérations contemporaines.³

Plus récemment, les guerres du Golfe de janvier 1991 et de mars 2003 ont popularisé le terme « logistique », qui est désormais couramment utilisé, dans la presse pour toutes les actions militaires ou humanitaires.⁴

En un demi-siècle, le concept de logistique a considérablement évolué. Limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisations des stocks et de leurs mouvements (années 1970-80), la logistique, sous l'influence des contraintes marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise (années 1980-90). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans organisationnels physiques, d'informations et financiers, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service.⁵

1.2 Définition :

Il existe de nombreuses définitions standardisées disponible :

D'après Yves PIMOR et MICHEL FENDER « la logistique recouvre toujours des fonctions de transports, stockage et manutention, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la distribution. On sites

¹ <http://revues.imist.ma/?journal=REMAC> consulté le 25/04/2025 à 19h32.

² BARBARA, (L) et MARIE-PASCALE, (S) : La logistique, édition DUNOD, 2015, P. 9.

³, YVES(P) et MICHEL(F) : LOGISTIQUE : Production • Distribution • Soutien, P. 69

⁴ BARBARA, (L) et MARIE-PASCALE, (S) : Op.cit. P. 9.

⁵ GOZE-BARDIN, (I) : Aide-mémoire marketing, « les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », in revue Management et Avenir, N°24, Mai, 2009, P. 218.

souvent la définition militaire : « la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il le faut et quand il le faut. »¹

National Council of physical Distribution Management a défini la logistique comme : « Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client »²

Selon DORNIER et FENDER, la logistique est : « le processus qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maîtrise des flux physiques, à la coordination des ressources et des débouchés en cherchant à obtenir un niveau donné au moindre coût. »³

Selon les définitions ci-dessus, la logistique est l'ensemble des activités visant à optimiser la gestion des flux physiques, informationnels et financiers afin de garantir la livraison ponctuelle, appropriée et de qualité d'un produit tout en respectant les contraintes financières.

2. Les types de la logistique :

Plusieurs types logistiques peuvent être distingués en fonction de leurs méthodes et de leurs objectifs :⁴

1.1 Une logistique d'approvisionnement : axée sur l'acheminement des matières premières, des produits de base, des pièces et des sous-ensembles aux lieux de production.

1.2 La logistique d'approvisionnement général : qui consiste à fournir aux entreprises de services ou des administrations les biens dont elles ont besoin pour fonctionner au quotidien (par exemple, des fournitures).

1.3 La logistique de production : qui consiste à apporter les composants dans les usines pour l'alimentation des lignes et à la planification de la production, Cette logistique tend à englober la gestion de la production dans son intégralité.

1.4 La logistique de distribution : garantissant la livraison des produits depuis les lieux de stockage au client final (en magasin, à domicile, etc.).

1.5 La logistique militaire : qui vise à transporter des troupes et tout ce dont elles ont besoin pour un déploiement opérationnel et de sortie sur un théâtre d'opérations.

¹ YVES(P) et MICHEL(F) : « la logistique-production-distribution-soutien » 5eme édition, Dunod, paris, 2008, p. 04

² LE MOINGNE(R) : Supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2013, P.03

³ DORNIER, (P.P) et FENDER, (M) : La logistique globale, édition D'ORGANISATION, paris, 2001, P.27.

⁴ YVES(P) et MICHEL(F) : Op.cit. P. 05

1.6 La logistique de soutien : issue du domaine militaire mais qui s'est étendue à l'industrie (énergie, aviation, etc.), vise à maintenir en fonctionnement des systèmes complexes, notamment par la maintenance.

1.7 Une activité dite de service après-vente : forme commerciale de logistique de soutien pour les biens vendus qui sont fréquemment gérés par des experts externes (Third Party Maintenance).

1.8 La logistique inverse : également appelée rétro-logistique, gère le flux de marchandises que les clients retournent à l'entreprise pour diverses raisons.

3. Les enjeux de la logistique :

En raison de la concurrence accrue sur les marchés mondiaux, il est désormais crucial pour les entreprises de comprendre et d'équilibrer un certain nombre de facteurs qui affectent leur succès. Ces facteurs qui constituent la base d'une part importante de la performance logistique, incluent notamment :¹

- **Les prix/ les coûts :** la pression permanente sur les prix oblige les entreprises à augmenter régulièrement leur productivité et à agir sur tous les coûts, qu'ils soient directs, indirects ou frais généraux.
- **La qualité du produit :** cet enjeu concerne non seulement le niveau de qualité à atteindre afin de satisfaire les clients, mais aussi le coût pour y parvenir
- **Le délai :** il signifie le temps total qui s'écoule entre le moment où un client passe sa commande et celui où il reçoit le produit demandé
- **La flexibilité :** c'est la capacité à s'adapter aux fluctuations de la demande ; elle est présentée sous un aspect du volume, qui montre la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements de la demande en termes de quantité

4. Objectif de la logistique :

Les objectifs logistiques sont compilés dans les points suivants :²

- **Contrôle des coûts :** Minimisation des coûts de maintien en inventaire, de la valeur globale des stocks, des coûts de distribution, d'approvisionnement, de production, de traitement de l'information et de transport

¹ BAGLIN (G) et autres : Management industriel et logistique, Edition Economica, 3 édition, Paris, 2002. PP.479-480.

² <http://www.tandfonline.com/loi/tlam20> consulté le 28/04/2025 à 14h50

- **Croissance** : Développement des canaux de distribution, des réseaux d'approvisionnement, des compétences de base et de la capacité de production
- **Satisfaction des clients** : Respect des dates de livraison, Minimisation des délais
Maximisation de la qualité du service et des produits
- **Productivité opérationnelle** : Maximisation de la flexibilité, Optimisation dans l'utilisation des ressources, Concentration sur le développement des compétences de base, Minimisation des défaillances des processus

5. Processus logistique :

Un processus est un « ensemble cohérent d'activités, disposant de ressources, et alimenté par des entrées, qui sont transformées en sorties en y ajoutant une valeur ajoutée pour le client ».¹

L'objectif du processus logistique est de gérer l'ensemble des flux physiques au sein des entreprises et entre elles. Il s'agit d'un processus transversal qui englobe l'ensemble des services d'une organisation et prend en compte les partenaires externes impliqués dans cette circulation, qu'ils l'initient ou la réalisent.

La logistique est avant tout un processus "incontestable" et "incontournable" dans la mesure où les flux physiques sont "inhérents" au fonctionnement de toute entreprise industrielle et commerciale : j'achète, je vends, donc j'échange des produits.²

Voici un exemple d'un processus logistique :

Figure n°1.1 : Exemple d'un processus logistique

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

Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Activites-processus.htm> consulté le 29/04/2025 à 14h30

¹ [Activités et processus logistiques](#) consulté le 28/04/2025 à 15h20

² <https://hal.science/hal-01291021v1> consulté le 28/04/2025 à 18h30

6. Coûts de la logistique :

Le terme « coûts logistiques » désigne l'ensemble des dépenses engagées par l'ensemble des activités qui entrent dans la chaîne de valeur, depuis la production initiale des matières jusqu'à la consommation finale des produits par le consommateur¹

6.1 Les coûts directs :

Ces dépenses sont directement liées à la manipulation physique, au stockage et au déplacement des marchandises. Il s'agit notamment :

- **Emballage** : les dépenses liées aux matériaux (films, palettes, étiquettes, cerclage, etc.) utilisés pour conditionner les produits.
 - **Le stockage** : les coûts associés aux infrastructures d'entreposage (localisation ou achat bâtiments) et aux matériaux nécessaires (manutention, rayonnages)
 - **La manutention** : les coûts de l'équipement et de la main-d'œuvre utilisés pour le chargement, le déchargement, le tri et la préparation des commandes
 - **Le transport** : coûts associés à la livraison des marchandises, que ce soit par l'intermédiaire d'une flotte interne ou en faisant appel à des transporteurs extérieurs, y compris les garanties spécifiques (ad valorem) et les frais associés aux procédures douanières internationales.
- **Les coûts indirects :**

Sont ceux nécessaires au pilotage et au soutien des opérations logistiques, mais qui ne sont pas directement liés à la manipulation physique. Ils comprennent :

- **L'informatique** : dépenses liées aux logiciels, aux appareils connectés et ainsi qu'à leur entretien et à la formation du personnel
- **L'administratif** : les coûts associés à la gestion des processus administratifs, tels que le traitement des commandes, la gestion des litiges, la facturation et le suivi des documents d'expédition
- **Les assurances** : assurance sur les marchandises stockées et manipulées à quai, sur les matériels utilisés en entrepôt et les infrastructures elles-mêmes
- **Les retours (logistique inverse)** : traitement des retours et réclamations clients, reconditionnement, remise en stock avec inventaire, recyclage ou destruction.

¹ <https://www.shiptify.com/logtech/couts-logistiques> consulté le 30/04/2025 à 10h25

7. Les prestataires logistiques :

Les prestataires logistiques sont les acteurs à qui les entreprises confient tout ou partie de leur chaîne logistique. Les services sont répartis dans une variété de catégories et offrent un nombre croissant de services au-delà du stockage, de la livraison ou de l'expédition de base.¹

7.1 Services offerts par des prestataires logistiques :

Les prestataires logistiques offrent de nombreux services, voici les plus courants de nos jours :

- **La gestion des matières premières** : Stockage, transport des marchandises entre entrepôts
- **Le stockage** : comprend le stockage des produits, la gestion des stocks gestion, plateformes logistiques, la palettisation des charges, réception et gestion des commandes, conditionnement des marchandises, location d'engins de manutention et stockage, le codage et l'étiquetage.
- **La gestion de transport** : location de véhicule, assurance de la gestion de la marchandise, le transport international et de longue distance.
- **La distribution** : Distribution de produits, planification des livraisons, gestion des retours clients, services de courrier et de transport urgent et services supplémentaires.
- **La mise en place de systèmes d'information connectée** : ces systèmes qui permettent à l'entreprise de communiquer ses prestataires logistiques et en savoir plus sur les niveaux de stock, la demande de produits, les incidents et l'emplacement des conteneurs.

7.2 Types de prestataires logistiques :

- **Les 1PL ou "First Party Logistics"** : Le 1PL fournit à ses clients avec un aperçu de base de ses services de transport à l'échelle nationale. Le prestataire logistique peut travailler en tant que distributeur de la marchandise, Ce type d'externalisation est particulièrement adapté aux entreprises dont l'activité principale n'inclut pas le transport.
- **Les 2PL ou "Second Party Logistics"** : En plus des services de transport, les prestataires 2PL proposent des services d'entreposage. Ces les sociétés sont le plus souvent constituées de transporteurs disposant de capacités stockage

¹ <https://www.logismarket.fr/blog/types-prestataires-logistiques> consulté le 30/04/2025 à 17h40

- **Les 3PL ou "Third Party Logistics"** : En plus de proposer des solutions de transport et de stockage, ils mettent également à disposition de leurs clients des solutions liées à la circulation de l'information. Comme ces prestataires fournissent plus de services à leurs clients, les contrats sont souvent de longue durée.
- **Les 4PL, "Fourth Party Logistic"** : ce sont les prestataires qui proposent des solutions complètes de gestion du processus logistique. Elles coordonnent et supervisent les différents acteurs de la chaîne logistique.
- **Les 5PL ou "Fifth Party Logistics"** : fournisseur extérieur qui gère l'ensemble des opérations des entreprises sous - traitantes. Il se différencie du 4PL par ses services d'ingénierie : il propose des systèmes automatisés qui rendent la chaîne d'approvisionnement plus efficace et compétitive

7.3 Définition du contrat de prestations logistiques :

Le Lamy Logistique le définit ainsi « Le contrat de logistique est une convention par laquelle un professionnel, l'entreprise de logistique, s'engage à gérer un stock de produits afin de les remettre à des personnes désignées et en des lieux déterminés, selon un calendrier souvent précis et contraignant et des procédures préétablies en accord avec l'autre partie, le client, moyennant un prix convenu. »¹

8. Définition de la chaîne logistique :

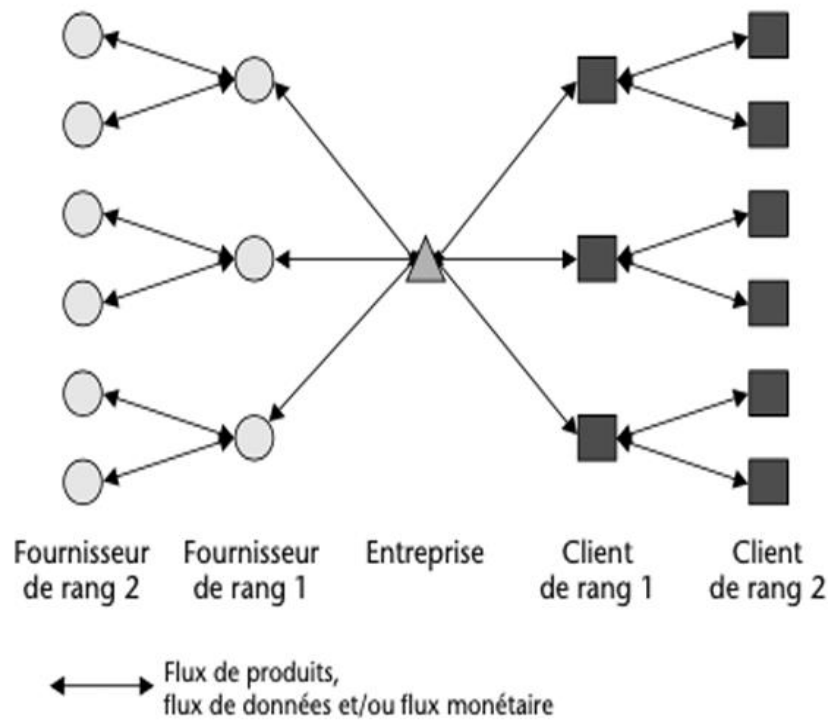
La chaîne logistique est également connue sous le nom « La supply Chain » et chaîne d'approvisionnement, la définition de la chaîne logistique selon le Moigne est comme ceci « Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces acteurs échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent »²

A partir de cette définition on peut dire que la chaîne logistique connu aussi sous le nom chaîne d'approvisionnement est la gestion de l'ensemble de la chaîne, s'étendant des fournisseurs aux fournisseurs, aux clients et aux clients, son objectif est d'optimiser les opérations afin de garantir la satisfaction du client.

¹ Patrick MIANI Nadine VENTURELLI Transport Logistique édition 2 p 203

² LE MOIGNE, (R) : Supply chain management, édition Dunod, 2017 p24

Figure n°1.2 : Représentation d'une chaîne logistique



Source : LE MOIGNE, (R) : Supplychain management, Op.cit., P.11.

9. Les fonctions de la chaîne logistique :

9.1 Achat et approvisionnement :

Selon le Moigne l'activité achat est de “participer définition de fournitures et d’assurer la détermination de la stratégie de l’entreprise dans le marché fournisseur, la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, commandes et marchés, la surveillance du bon déroulement des contrats et règlement des litiges”, et l’approvisionnement c’est “d’assurer la programmation des besoins des livraisons et des stocks dans cadre d'une planification générale, la gestion matérielle et administrative des livraisons des stock de produits achetés”¹

¹ LE MOIGNE (R) : supply chain management, dunod P49

9.2 La production :

« La fonction de production est la production en temps voulu de la quantité demandée par le client dans des conditions de coût et de qualité spécifiée en optimisant les ressources de l'entreprise pour assurer la pérennité, la compétitivité et le développement »

9.3 Le stockage :

Le stock est un ensemble d'articles qui ont été soigneusement accumulés en prévision d'une utilisation future et qui permettent à l'utilisateur à approvisionner en fonction de leurs besoins.¹ "La gestion des stocks est indissociable de la gestion des approvisionnements car, tel un réservoir, le stock provient d'une différence de débit entre un flux entrant et un flux sortant. C'est pourquoi le niveau d'un stock peut être mesuré par une durée d'écoulement. On dira par exemple que la quantité en stock permet d'assurer dix jours de vente".²

9.4 La distribution :

Une étape cruciale pour mettre le produit entre les mains des clients. On peut être défini comme un ensemble d'activités qui permettent le déplacement d'un produit depuis son point de production jusqu'à sa livraison au client.

10. Les flux de la chaîne logistique :

Une chaîne logistique est divisée en trois flux : flux physique, d'informations et financier. On peut définir ces flux comme ceci :³

10.1 Les flux physiques : il s'agit du mouvement des biens matériels à travers la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend la livraison des matières premières des matières aux usines, des produits finis aux entrepôts et des produits finis aux points de vente au détail ou directement aux clients.

10.2 Les flux d'informations : Ce flux est vital pour la coordination et la gestion efficace des autres flux. Il comprend le partage et la gestion des données, comme les commandes de clients, les prévisions de vente, les informations de suivi, et les mises à jour de statut des livraisons.

¹ PIERRE, (Z) : La pratique de la gestion des stocks, édition Dunod, 4ème édition, Paris, 1990, P.16.

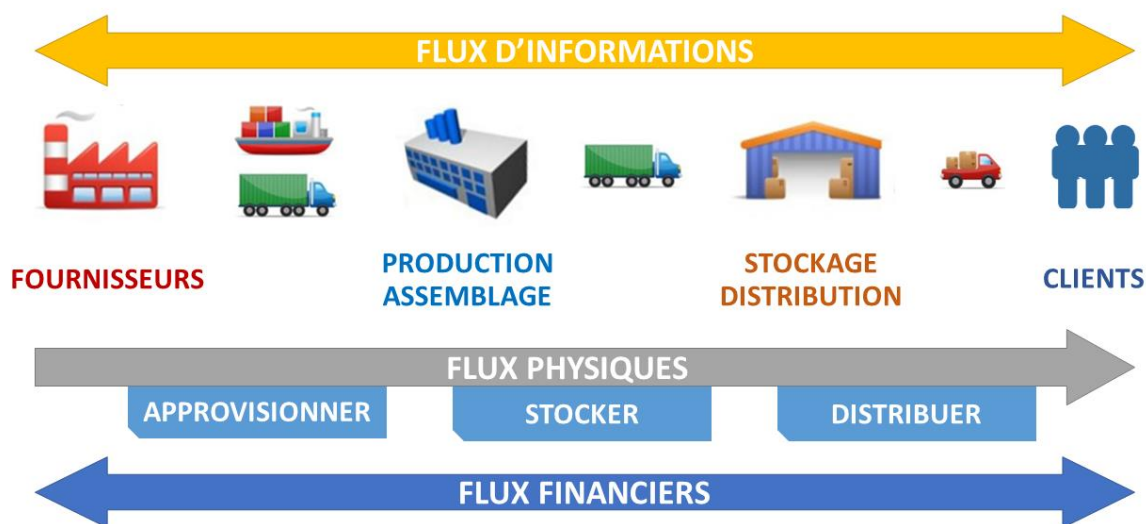
² Pierre (M) Anne (G), Logistique et supply chain management, p83

³ https://www.shiptify.com/logtech/gestion-pilotage-flux-logistiques?utm_source consulté le 02/05/2025 à 14h45

10.3 Les flux financiers : Il implique le mouvement de fonds qui va de pair avec le flux physique de marchandises. Cela comprend les paiements aux fournisseurs, le crédit et les transactions financières entre les entreprises et les clients.

Cette figure nous montre les flux de la chaîne logistique

Figure n°1.3 : les flux essentiels de la chaîne logistique



Source : <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91> consulté le 02/05/2025 à 19h50

Section 02 : Définition et rôle de la gestion des flux de transport

Cette section définit le transport, ses objectifs, ses modalités, ses coûts. Nous abordons la gestion des flux de transport et l'importance de son externalisation, éléments essentiels pour la performance logistique aval.

1. Définition du transport :

Le transport se concentre essentiellement sur le transfert physique des marchandises d'un lieu à un autre. Il englobe les divers moyens de transport employés pour acheminer les produits aux clients, tels que les camions, les avions, les navires et les services de messagerie. En résumé, le transport gère les éléments tangibles de la chaîne d'approvisionnement.¹

¹ <https://www.globexcourier.com/fr/nouvelles/quelle-est-la-difference-entre-transport-et-logistique/> consulté le 03/05/2025 à 11h25

En d'autres termes le transport est un maillon essentiel de la chaîne logistique qui permet le mouvement physique de la marchandise et qui relie entre les divers intervenants tels que les fournisseurs, les sites de production, les entrepôts et les clients finaux

2. Les objectifs du transport :

L'objectif principal du transport est de déplacer les produits de manière rapide, sécurisée et efficace, en tenant compte de facteurs tels que la distance, le volume des marchandises, les délais de livraison et les coûts associés.¹

“Mettre à disposition du client le produit dont il a besoin, à l'endroit et au moment définis, selon la quantité et la qualité demandées”.²

3. Les modes de transport :

"Le transport de marchandises peut être assuré par différents modes de transport qui sont répartis en quatre catégories : terrestre, maritime, aérien et par installations fixes. Le transport terrestre se subdivise lui-même en transport routier, ferroviaire et fluvial."³

3.1 Le transport routier :

Le transport routier est devenu le principal mode de transport terrestre, dans la deuxième moitié du XXe siècle. Il doit son succès particulier au développement durable du transport routier.

Il existe trois types de véhicules assurant le transport routier de marchandises

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

3.2 Le transport aérien :

Le transport aérien a connu un développement important depuis le début des années 1970, avec l'apparition des premiers transporteurs à grande échelle. D'une manière générale en parlant, il est utilisé pour transporter des marchandises de grande valeur.

3.3 Le transport fluvial :

¹ <https://www.globexcourier.com/fr/nouvelles/quelle-est-la-difference-entre-transport-et-logistique/> consulté le 03/05/2025 à 12h40

² <https://orientation.centre-valdeloire.fr/le-secteur-du-transport-et-de-la-logistique> consulté le 03/05/2025 à 13h05

³ LE MOIGNE (R) : supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente P. 302-309

Le transport fluvial est relativement peu coûteux en termes d'énergie et permet le transport des quantités importantes de marchandises, en revanche, est un mode de transport relativement lent et disposant

3.4 Le transport maritime :

Le transport maritime est le moyen de transport le plus rentable pour les échanges massifs et longue distance. De plus, il est utilisé pour les courtes distances (cabotage) dans les régions bien irriguées par les mers. Le transport maritime est réalisé à l'aide de différents types de navire : Les vraquiers, Les navires citernes Les navires spéciaux, Les porte- conteneurs, Les navires rouliers, Les navires nourriciers ou collecteurs, Les remorqueurs

3.5 Le transport ferroviaire :

Le transport ferroviaire est utilisé pour le transport massifié. Parce qu'il est plus flexible que le transport routier, aussi est également beaucoup plus respectueux de l'environnement. Dans certains cas, il peut être plus approprié que le transport routier.

3.6 Le transport par installations fixes :

Le transport via des installations fixes utilise une infrastructure dédiée au transport de marchandises. Cela comprend le transport par convoyeur ou par pipeline.

Le pipeline est un système de canalisation utilisé pour le transport des hydrocarbures liquides et gazeux. Le transport par convoyeur est utilisé pour les minerais, le charbon et les matériaux de construction

Le choix d'une solution de transport dépend principalement des caractéristiques des moyens de transport. Ainsi les avantages et inconvénients sont spécifiques à chaque mode de transport Voici un tableau qui résume les avantages et inconvénients des différents modes de transport

Tableau n°1.1 : Principaux avantages et inconvénients des différents modes de transport

Modes de transport	Avantages	Inconvénients
Transport routier	<ul style="list-style-type: none">● Porte à porte● sans rupture de charge● moins de manutentions● pratique plutôt pour des distances courtes et moyennes● délais de transit plus court	<ul style="list-style-type: none">● Restrictions sur les temps de conduite● infrastructures saturées● délais et sécurité des marchandises pas toujours maîtrisés selon les conditions climatiques et les pays

		traversés
Transport ferroviaire	<ul style="list-style-type: none"> ● possibilité de porte à porte et de transport combiné ● délais fiables ● convient aux moyennes et longues distances. ● Adapté aux marchandises lourdes et aux gros volumes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Limité au réseau ferroviaire. ● Peu adapté pour les distances courtes ● Nécessité de disposer d'un pré et post-acheminement. ● rupture de charge
transport maritime	<ul style="list-style-type: none"> ● prix compétitifs ● convient aux longues distances ● possibilité de stockage à moindre coût dans les zones portuaires ● adapté aux gros volumes ● capacité de chargement importante 	<ul style="list-style-type: none"> ● délais importants ● rupture de charge ● risque d'avaries liées à la manutention ● temps de transit plus long ● coût plus élevé de l'assurance et l'emballage des marchandises
Transport fluvial	<ul style="list-style-type: none"> ● capacité de chargement importante ● coût peu élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ● délais importants liés à la lenteur du transport ● nécessité de disposer d'un pré et post-acheminement ● ruptures de charge
Transport aérien	<ul style="list-style-type: none"> ● délais rapides ● sécurité pour la marchandise ● faible coût financier d'emballage et de stockage 	<ul style="list-style-type: none"> ● coût élevé de transport ● adapté principalement pour des marchandises de valeur élevée et faible densité en raison de coût ● faible capacité du moyen

		<p>de transport</p> <ul style="list-style-type: none"> ● inadapté pour les marchandises dangereuses ● rupture de charge
--	--	---

Source : barbara (L), marie (P) : supply chain management, edition dunod, P. 132

4. Relation entre la logistique et le transport :

“La logistique et le transport sont indissociables. Le transport est l'épine dorsale de la logistique, Le monde de la logistique et du transport ne cesse de se transformer avec de nouveaux défis et de nouvelles opportunités qui se présentent chaque jour alors Ils doivent s'adapter et innover pour répondre aux besoins des clients et aux exigences du marché. La logistique et le transport partagent des concepts clés tels que la planification, l'organisation, le contrôle et l'exécution. Sans le transport, la logistique ne pourrait opérer, sans la logistique, le transport ne pourrait également s'effectuer. Tous deux sont interconnectés. La logistique permet d'acheminer les différents produits, matériaux, denrées d'un point A à un point B par le biais de moyens de transports, les transports permettent à la logistique d'être la plus efficiente”¹

5. Les coûts de transport :

Une entreprise doit prendre en compte les différents coûts associés à l'utilisation de sa propre flotte. Ces frais peuvent être regroupés en différentes catégories :²

- **Coûts fixes** : Ils sont des frais que l'entreprise supporte quelle que soit l'activité des véhicules. Ils comprennent les taxes, les frais de financement, les assurances et les amortissements.
- **Coûts variables** : Il s'agit des dépenses engagées par l'entreprise uniquement lorsque les véhicules sont utilisés. Les dépenses, qui comprennent les coûts de carburant, les frais de stationnement et l'entretien, varient en fonction de la façon dont les véhicules sont utilisés
- **Frais généraux** : Il s'agit des frais administratifs associés au service de transport

¹ <https://www.ipachelorfactory.com/actualite-bordeaux/quel-rapport-entre-transport-et-logistique> consulté le 04/05/2025 à 18h40

² BAGLIN (G) et autre : management industriel et logistique, concevoir et piloter la supply Chain, Economica, 6e Edition, 2013 P. 477

6. La gestion de transport :

La gestion des transports consiste à déplacer des marchandises d'un point de départ à un point d'arrivée :¹

6.1 Sous l'angle technique :

Il est crucial de décrire ces lieux, la distance qui les sépare et la manière dont elles peuvent affecter le choix du mode de transport. Par exemple, l'utilisation du transport ferroviaire peut devenir difficile dans de nombreux domaines industriels ou logistiques s'il n'existe pas d'accord ferroviaire

6.2 Sous l'angle économique :

Il est crucial de déterminer si le site d'expédition est un lieu de fabrication ou de stockage et si le site de réception sert de lieu de transformation, de redistribution ou de consommation du produit. Il est essentiel donc de comprendre la logique économique dans laquelle s'inscrit l'opération de transport.

7. Le processus de gestion de transport :

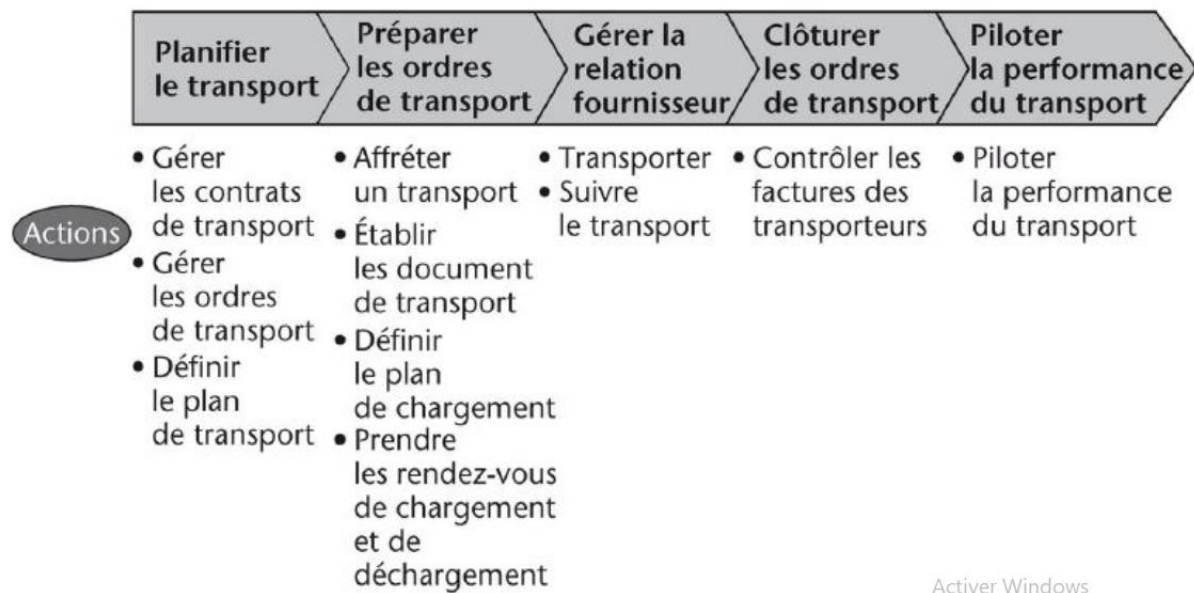
Dans une entreprise, la gestion de transport exige la participation de plusieurs fonctions. En général, la fonction achat négocie les contrats avec les transporteurs, Les usines sont chargées de l'organisation du transport amont, le département logistique dirige l'affrètement aval, tandis que le service client examine les factures des transporteurs. Étant rarement sous l'autorité d'un seul département, le processus intégral de gestion du transport de bout en bout est donc rarement structuré.²

Voici un exemple de processus de gestion de transport :

Figure n°1.4 : processus de gestion de transport

¹ GAMMAN (C) et LIVOLSI (L) : management et avenir, in revue management prospective, N°24, Avril, 2009, P. 103

² LE MOIGNE (R) : supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente P. 301



Source : LE MOIGNE (R) : supply chain management P. 302

8. L'externalisation du transport :

L'externalisation du transport est de confier la gestion des opérations de transport de l'entreprise à des prestataires extérieurs spécialisés.¹

Voici les formes de l'externalisation de transport :²

- **La sous-traitance classique** : consiste à signer un contrat avec un transporteur extérieur pour lui confier tout ou partie des opérations de transport
- **La sous-traitance avec un commissionnaire de transport** : Dans cette situation, une convention est établie avec une commissionnaire des transports qui agit comme intermédiaire entre l'entreprise et les transporteurs
- **La filialisation avec participation d'une société spécialisée** : Cette stratégie implique la création d'une filiale axée sur le transport dans laquelle l'entreprise peut déléguer la gestion des opérations de transport. En général, l'entreprise possède une partie de la société spécialisée.
- **La sous-traitance dans le cadre d'une convention logistique plus générale implique** une approche d'externalisation plus globale dans laquelle l'entreprise conclut une convention logistique couvrant différents domaines tels que le transport, le stockage, le pilotage des flux, etc.

Voici un tableau qui illustre les fonctions externalisées en pourcentage

¹ Lambert (P) : Gestion des transports et de la logistique, édition Gualino, 2015, P 345

² CHIKIROU (A) et MEBARKI (H) : Essai d'analyse du transport aval, mémoire de licence en sciences commerciales, EHEC, 2010, P. 36.

Figure n°1.5 : les fonctions externalisées

Distribution, logistique et transport	83 %	Production	62 %
Services généraux	95 %	Administration, finances	62 %
Informatique, télécommunications	73 %	Marketing, communication	28 %
Ressources humaines	72 %		

Source : MEDAN (P), GRATACAP (A) : logistique et supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2008, P. 53-54

La figure montre que la fonction logistique et transport est externalisée à 83%. Ce pourcentage élevé met en évidence une stratégie claire de l'entreprise : s'appuyer fortement sur des prestataires externes pour gérer et exécuter ses flux aval tout en se concentrant sur son cœur de métier.

Section 03 : Mise en place d'une Stratégie de Transport

Cette section explique l'élaboration d'une stratégie de transport en abordant successivement la définition et les enjeux fondamentaux, les composants clés de la chaîne logistique, ainsi que la planification et l'optimisation des flux de transport. Elle décrit aussi les phases opérationnelles pour planifier, préparer, exécuter et clôturer les ordres de transport. Enfin, elle aborde des méthodes d'améliorer la performance, notamment par la réduction des coûts et l'utilisation d'outils technologiques appropriés.

1. Définition et enjeux fondamentaux

La stratégie de transport est un levier crucial pour la croissance financière et l'optimisation des ressources. Ce secteur complexe engendre de nombreuses problématiques liées aux coûts, à l'organisation et à la réalisation des opérations, qui ont un impact direct sur la performance logistique.

1.1 La stratégie de transport

La stratégie de transport est un instrument sectoriel qui oriente les ressources vers des interventions qui soutiennent la croissance économique et la réduction de la pauvreté à travers

les transports. C'est également un outil essentiel pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'utilisation des ressources grâce à une plus grande cohérence entre les politiques sectorielles, les dépenses et les résultats. Le transport joue un rôle essentiel pour assurer qu'une approche «pro-croissance » ait des effets «pro-pauvres » dans le long terme. Cet instrument met l'accent sur les politiques et les interventions en matière de transports en stimulant la croissance et en ayant un effet positif sur la réduction de la pauvreté. La stratégie met l'accent sur les interventions facilitant la réalisation des objectifs que les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) considèrent comme la source de la croissance.¹

1.2 Les problématiques relatives aux transports

Le monde du transport est extrêmement vaste et diversifié par ses modes, ses modalités, ses réglementations, et complexe par la dynamique de ses acteurs, des marchés associés et la nature de ses problématiques. Comme nous l'avons vu, le transport représente statistiquement 50 % des coûts logistiques et la tendance est naturellement à la hausse. Il est donc essentiel de lui consacrer au sein de cet ouvrage une place privilégiée. Nous essaierons d'être le plus analytique et explicatif possible et le moins descriptif possible en proposant une bibliographie et une sitographie élargies pour donner accès aux éléments plus techniques des solutions élémentaires.

Nous considérons que les problématiques relatives aux transports doivent s'appréhender à quatre niveaux comme le montre le schéma de la figure n°1.5.²

- Avant de prendre une décision, il est nécessaire de procéder à des analyses détaillées préalables qui concernent essentiellement :
 - la formalisation des cahiers des charges service à partir des enquêtes et des familles logistiques. Ces informations sont fondamentales car elles vont permettre de bien dimensionner en qualité et en capacité les besoins en termes de solutions transports et générer des coûts acceptables en regard avec le service délivré, et ce, famille logistique par famille logistique.
 - la structure des commandes c'est-à-dire les volumes par ligne de commande ce qui a un impact sur les coûts de transport, les tarifs étant structurés par tranche de poids.
 - les points de départs et de destination car les tarifs de transport dépendent aussi des lieux géographiques concernés et des flux qui sont rarement équilibrés entre ces points.

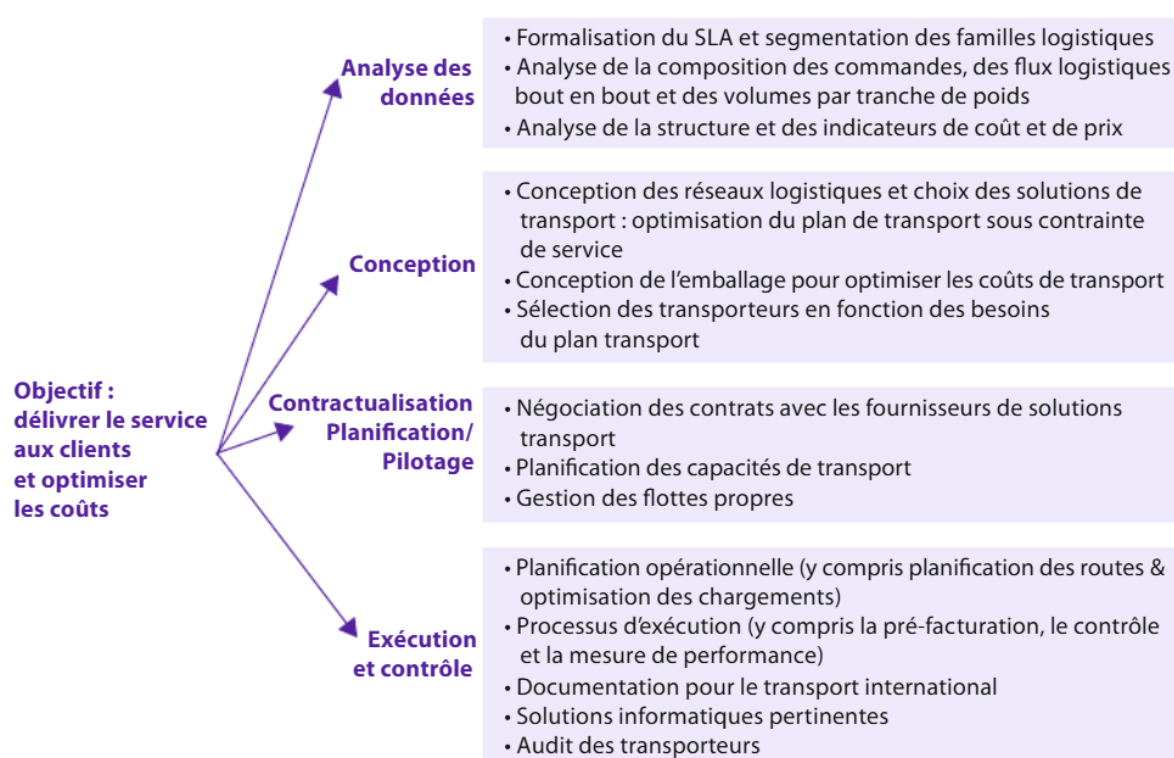
¹ CHOUIER (M), Stratégie de transport, P 6

² FENDER (M), PRIMOR (Y) : Logistique & Supply Chain (7e édition), Edition : Dunod, 2016, P 333

- la structure des coûts et celle des prix en mobilisant des outils de modélisation et d'analyse comme nous le verrons ultérieurement.
- Une phase de conception du plan de transport qui s'appuie sur la phase d'analyse précédente et définit les modes et les modalités de transport adaptés aux types de flux, à leur cartographie et aux niveaux de service associés, complétée par une phase de consultation des transporteurs ou des intermédiaires (transitaires) par des appels d'offres pour évaluer les faisabilités techniques liées aux solutions opérationnelles et des systèmes d'information et les niveaux de prix.
- Une phase de négociation avec les transporteurs permettant de finaliser le choix de ceux-ci et formaliser les conditions contractuelles au-delà des conditions réglementaires qui régissent la profession. C'est au cours de cette phase également que les capacités de transport sont planifiées car le secteur du transport étant un secteur d'activité structurellement en crise il est essentiel d'éviter une situation de pénurie qui aurait un impact désastreux sur le niveau des ventes. C'est aussi au cours de cette phase qu'est dimensionné le parc d'une flotte propre pour les entreprises qui ont fait le choix stratégique de conserver une flotte propre ou quasi-propre via des modalités de location longue durée en considérant que l'internalisation du transport a minima au niveau de son pilotage voire de la maîtrise de son exécution opérationnelle conférerait un avantage concurrentiel au moins dans une zone géographique donnée. C'est souvent le cas d'entreprises leaders dans leurs secteurs d'activité pour éviter une consolidation de leurs volumes avec ceux de la concurrence et par cette massification offrir une solution attractive au niveau économique aux concurrents.
- Le dernier niveau auquel des problématiques spécifiques doivent faire l'objet d'une démarche particulière est celui de l'exécution et du conseil. Au-delà de la planification et du pilotage tactique précédent, il s'agit de réaliser la planification opérationnelle en préparant les routes, les chargements et en mobilisant les transporteurs pour assurer leur disponibilité sur les routes concernées avec les charges de transport prévues. C'est à ce niveau que sont déclenchés tous les processus opérationnels d'affrètement et d'émission des différentes liasses documentaires pour que le transport puisse avoir lieu dans le respect du cahier des charges services et des réglementations en cours. Production des preuves de livraisons (Proof of Delivery), gestion des réclamations et des litiges, pré facturation complètent la panoplie des activités de ce niveau. Comme pour tout niveau opérationnel, la recherche de processus routiniers est visée pour permettre aux ressources de se concentrer sur les événements aléatoires et trouver des solutions à

l'occurrence de problèmes non prévus. Les solutions informatiques jouent un rôle essentiel non seulement au niveau des fonctionnalités couvertes mais surtout en assurant des interfaces maîtrisées entre les chargeurs et les transporteurs pour assurer une bonne fluidité dans le cadre d'opérations récurrentes routinières. Enfin, c'est à ce niveau, dans un souci de progrès continu, des audits des transporteurs sont menés pour évaluer le portefeuille des transporteurs, les facturations réalisées par rapport aux tarifs négociés et la qualité de leur prestation en termes de niveau atteint mais aussi de régularité.

Figure n°1.6 : Les 4 niveaux de problématiques relatives au transport



Source : Fender (M), Primor (Y): Logistique & Supply Chain (7e édition), Edition : Dunod, 2016, P 333

2. Composants clés de la chaîne logistique

2.1 Les flux de la chaîne logistique

Les entreprises d'une chaîne logistique sont liées entre elles par trois flux : les flux d'informations, les flux physiques et les flux financiers.¹

¹ <http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/9387/MINF30.pdf> Consulté le 20/04/2025 à 20h50

- Flux physiques Ils représentent toutes les marchandises (produit final, matières premières, composants) qui circulent au niveau de la chaîne logistique de l'amont vers l'aval c'est-à-dire du fournisseur vers le client.
- Flux d'informations Représentent l'ensemble des informations qui circulent dans les deux sens (du fournisseur vers le client ou du client vers le fournisseur) qui sont utilisées par les acteurs de la chaîne pour coordonner, planifier et prévoir leurs activités et demandes d'approvisionnement jusqu'à la livraison du client final.
- Flux financier Connue aussi sous le nom de flux monétaires, circulent dans le sens inverse du flux physique, ils représentent la totalité des ventes et d'achats. C'est un flux qui est échangé entre les acteurs de la chaîne et perçu comme une monnaie d'échange lors d'une fin d'activités.

2.2 Gestion des flux de transport

Au sein de la chaîne de valeur, la gestion des flux de transport consiste à piloter les mouvements de marchandises nécessaires à :¹

L'approvisionnement des chaînes de production, en amont

La distribution des marchandises jusqu'au client final, en aval.

Les marchandises peuvent alors être transportées :

- Par voie terrestre : c'est-à-dire par la route et le chemin de fer ;
- Par voie fluviale, en empruntant les fleuves, rivières et canaux ;
- Par voie maritime pour un transport international au long court ;
- Par voie aérienne pour un transport des marchandises plus rapide.

Le transport des marchandises peut également être opéré façon multimodale. Cette méthode d'organisation des flux consiste à combiner différents modes de transport pour acheminer les marchandises d'un point à l'autre de la chaîne de valeur, de façon plus efficace ou plus économique.

2.3 Rôle stratégique du transport dans la qualité de service

Le transport et la livraison jouent un rôle prépondérant dans la qualité de service offerte au client, par :²

¹ <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/gestion-des-flux-de-transport> Consulté le 21/04/2025 à 17h03

² LAURENTIE (J) : Processus et méthodes logistiques, Editeur : AFNOR, 2013 P231

- sa fiabilité, le transporteur permet de garantir le délai promis,
- la mise en place de procédures appropriées, le transporteur assure le suivi de la marchandise entre le départ du magasin et la réception chez le client.

Le système d'information du transporteur prolonge le système d'information du donneur d'ordre, et partant, complète l'ensemble du système d'information entre le fournisseur et son client.

Aujourd'hui, pour assurer une distribution bien intégrée, ce que nous appellerons la fonction transport doit compléter le service classique de transport des marchandises dans des délais mutuellement agréés et garantis, par un système d'information :

- intégrable à celui du chargeur et du destinataire ; cela peut être réalisé par des procédures faisant appel à l'EDI ou Internet et à des syntaxes normalisées, type EDIFACT ;
- intégrant l'accusé de réception, et assurant une procédure fiable en cas de refus de la part du client ;
- permettant un suivi de la performance en matière de délai, casse, vol, ou tout autre incident.

2.4 Les systèmes utilisés pour gérer le processus de distribution

Les systèmes destinés à gérer la distribution ont les mêmes objectifs que ceux destinés à gérer la production. Il s'agit de maîtriser le processus de distribution de façon à :¹

- assurer le taux de service correspondant aux objectifs de l'entreprise,
- éviter les gaspillages,
- assurer la qualité des produits distribués,
- maîtriser les coûts.

3. Planification et optimisation du transport

3.1 La planification efficace du transport et de la distribution

La planification efficace du transport et de la distribution est essentielle, voici quelques points clés à considérer sont :²

¹ Ibid. P207

² <https://www.erplain.com/fr/blog/gestion-des-flux-logistiques> consulté le 21/04/2025 à 19h45

- L'optimisation des itinéraires : des outils de planification des itinéraires existent pour optimiser les trajets de livraison, minimiser les distances parcourues et réduire les coûts de transport.
- La consolidation des envois : pour réduire les coûts de transport, regrouper plusieurs envois dans un même véhicule permet de maximiser la capacité de chargement et de partager les coûts avec d'autres entreprises.
- L'utilisation de services logistiques externes : faire appel à des transporteurs ou à des prestataires de services logistiques pour gérer les opérations de transport et de distribution.

3.2 Flux de transport :

Le flux de transport se décompose en différentes étapes clés qui garantissent la bonne circulation des marchandises tout au long de la chaîne logistique. Chaque phase, de l'approvisionnement en matières premières à la livraison finale, nécessite une coordination rigoureuse afin d'assurer efficacité, qualité et respect des délais, voici l'acheminement des étapes :¹

3.2.1 Approvisionnement en matières premières

La première étape du flux de transport commence par l'approvisionnement en matières premières. Cela implique la recherche de fournisseurs fiables et la négociation d'accords d'approvisionnement. Nous vous conseillons de travailler avec des partenaires ayant une solide réputation pour assurer une qualité constante des matières premières et des délais de livraison respectés. Une fois les accords conclus, la coordination logistique entre votre entreprise et les fournisseurs devient essentielle pour assurer une réception fluide des matières premières dans vos installations de production.

3.2.2 Production

Une fois les matières premières reçues, la phase de production démarre. Il est primordial de planifier efficacement la production en fonction de la demande et des contraintes logistiques. L'utilisation de solutions SaaS adaptées peut faciliter la gestion des stocks, des ressources humaines et du planning de production. L'objectif est de minimiser les temps d'attente, d'optimiser l'utilisation des équipements et de maintenir des niveaux de qualité élevés.

3.2.3 Stockage

¹ <https://www.nomadia-group.com/ressources/blog/flux-de-transport/> consulté le 22/04/2025 à 10h40

La gestion efficace des stocks est nécessaire pour éviter les retards de livraison et les ruptures de stock. Utilisez des outils SaaS de gestion des stocks pour suivre en temps réel les niveaux de stock et anticiper les besoins futurs. Assurez-vous d'avoir des installations de stockage appropriées, en tenant compte des exigences spécifiques des produits que vous manipulez. L'organisation du stockage peut grandement influencer la rapidité et l'efficacité du processus logistique global.

3.2.4 Distribution

La phase de distribution englobe le transport des produits finis depuis vos entrepôts jusqu'aux points de vente ou aux clients finaux. Pour optimiser cette étape, vous devez choisir le mode de transport le mieux adapté à vos produits et à vos clients. Des solutions SaaS de gestion de la chaîne d'approvisionnement peuvent vous aider à planifier et à optimiser les itinéraires de transport, à suivre les livraisons en temps réel et à réagir rapidement aux changements éventuels.

3.2.5 Livraison

La livraison constitue la dernière étape du flux de transport. Assurez-vous d'offrir des options de livraison pratiques et flexibles pour répondre aux attentes de vos clients. Le suivi en temps réel des livraisons permet d'anticiper les éventuels problèmes et de fournir des mises à jour en temps réel aux clients. Veillez également à bien communiquer avec les destinataires pour garantir une livraison réussie

3.3 L'optimisation des flux de transport

Pour améliorer la performance et la rentabilité des flux de transport, il est essentiel de mettre en place des méthodes et outils adaptés. Plusieurs leviers permettent d'optimiser les opérations, réduire les coûts et garantir un service de qualité, à savoir :¹

3.3.1 Planification intelligente des itinéraires

Une planification efficace des itinéraires est la pierre angulaire de l'optimisation des flux de transport. En utilisant des outils SaaS spécialisés, il est possible de calculer automatiquement les itinéraires les plus courts et les plus efficaces en fonction des destinations et des contraintes spécifiques. Cela permet non seulement de réduire les délais de livraison, mais également de minimiser les coûts opérationnels tels que la consommation de carburant.

Intégration de la technologie GPS

3.3.2 L'intégration de la technologie GPS

¹ Ibid. consulté le 22/04/2025 à 10h45

Dans les véhicules et smartphones permet de suivre en temps réel les positions des livreurs et de recevoir des mises à jour en direct sur l'état des livraisons. Cela permet de rester informés des éventuels retards ou problèmes sur la route, de prendre des décisions proactives et d'offrir aux clients une expérience plus transparente.

3.3.3 Utilisation de l'analyse des données

L'analyse des données joue un rôle de plus en plus important dans l'optimisation des flux de transport. En collectant et en analysant les données relatives des livraisons, il est possible d'identifier des tendances, des goulots d'étranglement et des opportunités d'amélioration. Ces informations permettent de prendre des décisions basées sur des faits concrets, d'anticiper les besoins futurs et d'optimiser la chaîne logistique.

3.3.4 Collaboration avec des partenaires logistiques fiables

Dans le cas d'externalisation d'une partie des opérations logistiques, il est essentiel de travailler avec des partenaires fiables et compétents. Cependant, il est indispensable de choisir des prestataires de services qui partagent les valeurs de l'entreprise et qui disposent de systèmes de suivi et de gestion performants. Une collaboration étroite avec des partenaires logistiques de confiance contribue à garantir des livraisons ponctuelles et une qualité de service élevée.

3.3.5 Adoption de solutions SaaS intégrées

Les solutions SaaS offrent une multitude d'outils pour la gestion des flux de transport, allant de la planification des itinéraires à la gestion des livraisons en temps réel. L'avantage de ces solutions est leur intégration transparente, ce qui permet de centraliser les informations, de rationaliser les processus et de gagner du temps. Il est nécessaire de choisir des solutions SaaS qui répondent spécifiquement aux besoins de chaque entreprise et s'assurer qu'elles soient compatibles avec les systèmes déjà existants.

3.3.6 Formation et implication des équipes

La réussite de l'optimisation des flux de transport repose également sur l'implication et la compétence des équipes opérationnelles. Il est indispensable de dispenser une formation adéquate aux chauffeurs afin qu'ils maîtrisent complètement les outils et les procédures adoptées. Par ailleurs, leur participation active au processus d'amélioration continue, notamment par la collecte et la prise en compte de leurs retours, constitue un levier crucial. Des équipes correctement formées et engagées contribuent significativement à l'efficacité globale de la gestion des flux de transport.

4. Mise en œuvre opérationnelle

L'implémentation opérationnelle constitue une étape essentielle dans la gestion du transport. Elle englobe toutes les démarches nécessaires à la planification, la préparation, l'exécution et la clôture des opérations de transport, dans le but de garantir un service efficace, conforme aux exigences réglementaires et optimisé en termes de coûts. Nous allons à présent détailler chacune de ces phases :¹

4.1 Planifier le transport

4.1.1 Gérer Les Contrats De Transport

La Tarification Du Transport Routier : La tarification du transport peut être fonction d'un nombre différent et varié de paramètres : le poids, le volume, la surface occupée au sol, l'unité de conditionnement (la palette par exemple), la distance parcourue, le type de marchandise transportée (dangereuse, liquide...), le nombre de chargements ou déchargements ou encore le temps d'attente avant un chargement ou un déchargement.

Par exemple, une société de transport de lots pourra proposer un barème de prix de transport à la tonne par tranche de poids et par tranche de distance en utilisant le barème transport représenté dans le tableau

Figure n°1.7 : Exemple de barème de prix de transport

Poids (tonnes) \ Distance (km)	0 - 100 km	101 - 300 km	301 - 500 km	> 500 km
0 - 1 tonne	8 000 DA	15 000 DA	25 000 DA	35 000 DA
1 - 3 tonnes	12 000 DA	22 000 DA	35 000 DA	48 000 DA
3 - 5 tonnes	18 000 DA	30 000 DA	45 000 DA	60 000 DA
5 - 10 tonnes	25 000 DA	40 000 DA	58 000 DA	75 000 DA
> 10 tonnes	Sur devis	Sur devis	Sur devis	Sur devis

Source : Elaboré par nos soins.

4.1.2 Créer les ordres de transport

Un transport de fret est souvent initié par la création d'un ordre de transport. Par exemple, un prestataire logistique reçoit des ordres de transport de la part de ses clients par téléphone, fax ou e-mail. Un service logistique interne peut recevoir des ordres de transport générés

¹ Le MOIGNE (R) : Supply chain management, Edition 03, Dunod, 2025

automatiquement par le progiciel de gestion intégré de son entreprise. Un ordre de transport peut être créé pour servir une commande client ou un groupe de commandes clients.

4.1.3 Définir Le Plan De Transport

Le plan de transport définit les acheminements mis en œuvre sur une période donnée pour réaliser les ordres de transport. Chaque ordre de transport est affecté à un acheminement.

Un Plan de Transport Peut Être Fixe Ou Variable.

- Un plan de transport fixe ne varie pas d'une période à l'autre. Il est dimensionné pour répondre à une demande moyenne. Les sociétés de transport maritime opèrent le plus souvent leurs porte-conteneurs suivant un plan de transport fixe. Les sociétés de transport de messagerie mettent en place des lignes de transport fixes qui relient entre elles leurs agences.
- Lorsque le plan de transport est variable, les acheminements sont planifiés en fonction des ordres de transport à exécuter. Il est très souvent nécessaire de consolider les ordres de transport afin de réduire les coûts d'exploitation d'un plan de transport variable. Dans le cas du transport routier, plusieurs méthodes existent pour consolider des ordres de transport : les trajets continus, les tournées de ramassage ou de livraison ou encore la consolidation des ordres de transport inférieurs à un camion complet.

4.2 Préparer les ordres de transport

4.2.1 Affréter le transport

Une fois le plan de transport défini, il faut identifier les chauffeurs et les véhicules qui réaliseront le transport. Sans moyen de transport propre, ce qui est de plus en plus souvent le cas, une entreprise doit affréter un transport.

L'affrètement consiste à confier le transport de marchandises à une société de transport. L'usage du mot affrètement, utilisé initialement pour le seul transport maritime, a été étendu à tous les autres modes de transport.

Une fois la société de transport choisie, les documents de transport doivent être établis.

4.2.2 Définir Le Plan De chargement

Le plan de chargement décrit la façon dont est remplie une unité de transport (comme un camion, une remorque, un conteneur ou encore un wagon). Le remplissage est réalisé en fonction de critères tels que l'optimisation de l'utilisation de la capacité de l'unité de transport, la séquence de chargement et déchargement, la capacité de gerbage des contenants ou encore la répartition du poids. L'optimisation d'un plan de chargement permet de réduire le coût de transport.

La normalisation des dimensions de certaines unités de transport et de chargement permet de faciliter la construction du plan de chargement

4.2.3 Prendre Les Rendez-vous

La prise de rendez-vous de chargement et de déchargement permet de réduire les temps d'attente des transporteurs, de mieux planifier la charge de travail des équipes logistiques en charge de la préparation des commandes, du chargement ou du déchargement des camions.

4.3 Exécuter Les Ordres De Transport

4.3.1 Transporter

Le transport de marchandises doit respecter de nombreuses réglementations. Par exemple, le transport de marchandises dangereuses doit respecter l'arrêté ADR, pour le transport routier, l'arrêté ADNR, pour le transport fluvial ou encore l'arrêté DIR, pour le transport ferré. Pour Le transport maritime, le code maritime international des marchandises dangereuses (IMDG) est la norme utilisée partout dans le monde pour l'expédition de marchandises dangereuses.

4.3.2 Suivre le transport

Plusieurs raisons conduisent les différents acteurs de la chaîne logistique à suivre le transport de marchandises.

Le Suivi du transport permet à une entreprise d'être alertée en cas de retard de livraison. Un retard de livraison peut en effet perturber un planning de production (les matières premières ne sont pas disponibles à temps) ou dégrader la qualité de service au client (un produit n'est pas livré à la date attendue).

Le suivi du transport permet également aux différents acteurs de la chaîne logistique (comme les gestionnaires de plates-formes ou les réceptionnaires) de planifier au mieux les opérations physiques et administratives.

Les entreprises de transport suivent leurs transports pour gérer leur flotte de véhicules. Certains transporteurs routiers équipent par exemple leurs camions de GPS pour localiser à tout instant les véhicules.

Dans certains cas, la réglementation peut imposer de suivre le transport de marchandises.

4.4 Clôturer Les Ordres De Transport

4.4.1 Contrôler Les Factures Des Transporteurs

En raison de la diversité des principes de tarification, il est souvent difficile de contrôler les factures de transport transmises par les transporteurs. Le coût de transport d'une entreprise

industrielle pouvant représenter de 3% à 5% de son chiffre d'affaires, le contrôle des factures est souvent difficile mais nécessaire.

La préfacturation transport permet de simplifier le contrôle des factures. Elle consiste à calculer les montants attendus des factures de transport et à les transmettre aux transporteurs pour contrôle.

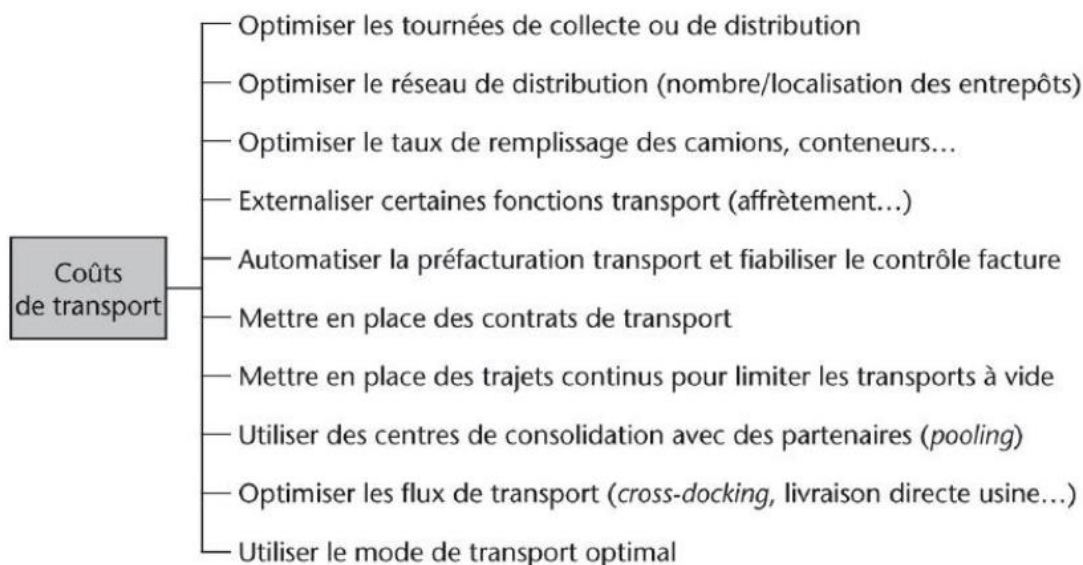
5. Amélioration de la performance

5.1 Réduire les coûts de transport

Le coût du transport comprend des coûts variables qui dépendent de l'activité (comme la distance parcourue) et des coûts fixes. Les coûts variables peuvent inclure le coût du carburant, de l'entretien, des pneumatiques (dans le cas du transport routier) ou encore le montant des péages. Les coûts fixes peuvent inclure le coût d'achat du véhicule, les salaires des conducteurs, le coût des assurances... Pour les entreprises de transport, la part des coûts fixes est souvent significative. Les coûts variables étant sensiblement les mêmes pour un véhicule chargé et un véhicule à vide, les transporteurs cherchent souvent à saturer leurs capacités de transport. Ainsi, si la demande de transport routier ou maritime sur une ligne est élevée pour le trajet aller mais faible pour le trajet retour, les prix seront généralement élevés pour le trajet aller et faibles pour le trajet retour.

Quelques exemples de leviers de réduction des coûts de transport sont représentés figure 1.8

Figure n°1.8 : Exemples de levier de réduction des coûts de transport



5.2 Mettre en œuvre un TMS

L'activité de transport joue un rôle capital dans une entreprise, déterminant notamment le taux de service offert aux clients. Pour optimiser cette gestion, il est indispensable d'adopter une solution logicielle dédiée, appelée **Transport Management System (TMS)** ou logiciel de gestion du transport.¹

Le TMS est un outil qui permet de planifier, gérer et suivre efficacement les opérations de transport. Il répond principalement aux besoins de traçabilité des livraisons et d'optimisation des schémas et affectations des transporteurs, ce qui améliore l'organisation globale du transport et contribue à réduire les coûts associés.

5.2.1 Fonctions principales du TMS

Depuis la fin des années 1980, les TMS ont évolué, intégrant progressivement de nombreuses fonctionnalités, telles que :²

L'achat de transport, avec une aide à la sélection des meilleures offres.

La définition du plan de transport, incluant la sélection des transporteurs, l'optimisation des tournées et le regroupement des commandes.

La gestion des flottes de véhicules.

Le suivi des ordres de transport, avec transmission et mise à jour du statut, y compris pour les transports internationaux.

La gestion du chargement des véhicules, visant à optimiser le taux de remplissage.

Le contrôle des factures des transporteurs, notamment via la préfacturation.

Le suivi de la performance du transport, incluant le calcul des émissions de CO2.

La couverture fonctionnelle peut varier d'un TMS à l'autre, mais ces fonctions constituent la base des systèmes modernes.

5.2.2 Types de TMS selon les utilisateurs

TMS chargeur : utilisé par les entreprises qui vendent des produits. Il permet de transformer les commandes clients en besoins de transport, de générer des appels d'offres fournisseurs, d'analyser les offres, d'optimiser les achats, puis d'assurer le suivi et le *reporting* des activités.

TMS transporteur : utilisé par les prestataires logistiques chargés du transport des marchandises d'un point A à un point B. Il vise à optimiser les moyens de transport, planifier précisément les tournées des chauffeurs et calculer les schémas de transport à déployer.

5.2.3 Technologies utilisées

¹ CHOUIER (M), Stratégie de transport, P 23

² Ibid.

Le TMS s'appuie sur plusieurs technologies clés :

Des algorithmes de calcul pour optimiser les tournées et le remplissage des véhicules.

Des technologies de communication (EDI, portails Web, etc.) qui facilitent l'échange d'informations entre expéditeurs, réceptionnistes et transporteurs.

5.2.4 Avantages du TMS

- Amélioration globale de la supply chain en associant les commandes aux moyens de transport adaptés, depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux.
- Traçabilité end-to-end des transports et des commandes, élément essentiel pour une bonne exécution de la chaîne logistique.
- Évaluation fine des coûts et des émissions de CO₂, permettant une meilleure visibilité sur le prix de revient final du produit et la possibilité de limiter l'impact environnemental.

6. Outils et technologies

6.1 Les spécificités d'une bonne gestion des flux de transport

Une bonne gestion des flux de transport permet :¹

De définir les schémas de transport les plus efficaces en termes de coûts et délais.

D'assurer le suivi administratif et une gestion efficace des opérations de transport

De planifier les expéditions et tournées afin d'obtenir le meilleur taux de remplissage des cargaisons, tracer les opérations en temps réel, assurer la pré facturation des services.

De réaliser un *reporting* des opérations à partir d'indicateurs de performance afin de pouvoir les analyser et réduire les coûts de transport.

Pour être optimisée, la gestion des flux de transport nécessite une bonne visibilité sur la chaîne de valeur. De ce fait, la digitalisation des services de transport est au cœur des processus visant à gérer les flux de transport. Elle permet en effet d'améliorer la gestion des flux en apportant des outils de visibilité et de contrôle des opérations à 360°.

Avec une vision complète sur les flux, les opérateurs de transport peuvent être plus réactifs en cas de problème et contribuer à améliorer l'expérience client en apportant des informations sur les livraisons en cours.

¹ <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/gestion-des-flux-de-transport> Consulté le 21/04/2025 à 17h00

6.2 Les outils utilisés dans la gestion des flux de transport

Différents outils sont utilisés aujourd'hui par les opérateurs de la Supply Chain pour gérer leurs flux de transport efficacement :¹

Les TMS (ou transport management system) permettent aux entreprises de piloter et rationaliser leurs processus de gestion des transports : sélectionner les prestataires de transport selon les besoins, optimiser la planification des tournées, organiser le chargement et le déchargement des marchandises afin de limiter les distances parcourues et procéder au retour des colis, faire le lien avec la comptabilité pour l'édition des factures de produits expédiés, éditer des rapports d'opérations et obtenir des indicateurs de performance.

Des tours de contrôle peuvent également être mises en place et gérées par les opérateurs de transport et logistique, pour faciliter la gestion des opérations de transport de manière globale. Elles apportent une visibilité complète sur les opérations en cours et permettent un pilotage efficace des flux de transport en temps réel, en lien avec les opérations douanières pour le transport international.

Pour une entreprise, ces outils digitaux constituent des atouts opérationnels et stratégiques. Il est question ici de maîtrise des coûts, de gestion financière et de responsabilité sociale et environnementale.

¹ Ibid. consulté le 21/04/2025 à 20h30

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons développé une compréhension de la logistique, de la chaîne logistique, et par la suite, nous nous sommes concentrés sur la définition du transport en décrivant ses différents modes, avec la gestion de transport et son rôle dans la chaîne logistique. Enfin, nous avons présenté les principes, les étapes et les outils essentiels à la mise en place d'une stratégie de transport efficace, alliant planification, exécution et optimisation pour améliorer la performance logistique.

De ce chapitre, nous pouvons conclure que la logistique a considérablement évolué, passant d'une simple fonction opérationnelle vers un niveau stratégique essentiel à la compétitivité des entreprises. La gestion de flux de transport est essentielle à l'efficacité, cruciale pour la maîtrise des coûts, la satisfaction client et ce qui permet à l'entreprise d'atteindre la performance logistique, c'est ce que l'on va voir en détail dans le deuxième chapitre.

Chapitre 02 : Cadre théorique de la performance de la logistique aval

Introduction du chapitre :

La performance, concept essentiel au sein des organisations, acquiert une signification particulière lorsqu'elle est appliquée au secteur de la logistique aval. Pour atteindre la performance, toute entreprise doit améliorer sa performance logistique, car la logistique est l'un des aspects les plus cruciaux.

En effet, Mentzer et al. (2001) incluent ce facteur de performance dans leur définition du SCM lorsqu'ils affirment que « *La gestion de cette SCM repose sur la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne* ». ¹Selon cette définition, la gestion de la chaîne d'approvisionnement a deux objectifs principaux : le premier est d'améliorer les performances de l'entreprise dans son ensemble, et le deuxième est d'améliorer les performances de toute de la chaîne d'approvisionnement. La logistique est un facteur de succès d'une entreprise, la mesure de sa performance représente un défi majeur auxquels les dirigeants doivent faire face.

Dans ce chapitre nous explorons les différentes notions de la performance. Ensuite, nous nous concentrons sur la performance logistique aval. Enfin, nous examinerons en détail les outils et les mesures clés qui permettent d'évaluer efficacement la performance logistique aval de l'entreprise.

¹ <http://revues.imist.ma/?journal=REMAC> , consulté le 11/04/2025 à 13h35

Section 01 : Concepts de la performance

La performance logistique est un sujet qui intéresse tout dirigeant d'entreprise soucieux de la bonne santé de sa société. Inscrire cette dernière comme une culture dans l'entreprise plutôt qu'un objectif permet de la pérenniser. Cette recherche de performance conduit l'entreprise à mettre en place au sein de sa fonction logistique une démarche d'amélioration continue très bénéfique sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

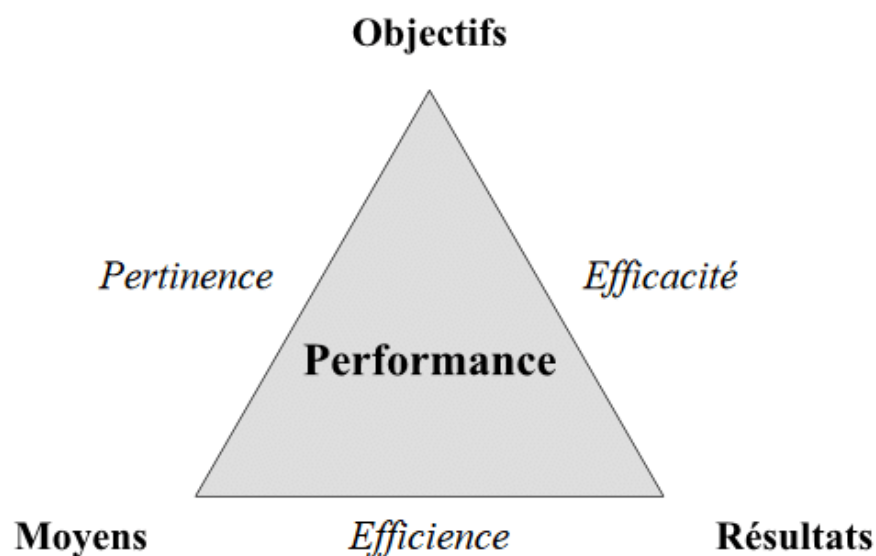
Avant d'examiner la notion de performance logistique, il est essentiel de présenter le concept de la performance dans sa totalité. Cette section se focalise sur la présentation de diverses notions de la performance, ses types, ses caractéristiques ainsi que les objectifs de sa mesure.

1. Définition de la performance :

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* ».

Gilbert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions peuvent se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure n°2.1 : Triangle de la performance



Source : Modèle Gilbert 1980,

Commentaire : D'après le modèle Gilbert 1980 :

L'efficacité est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné.

L'efficacité est la capacité à obtenir le résultat souhaité.

La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.

2. Notions voisines de la performance :

2.1 La pertinence

Symbolise l'adéquation entre l'objectif recherché et les ressources mis en place pour l'atteindre.  valuer la pertinence est complexe du fait qu'elle est subjective et dépend du choix des outils par rapport aux objectifs.

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Resultats obtenus}}$$

2.2 L'efficacité :

Selon BOISLANDELLE H l'efficacité est « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹ Donc l'efficacité s'explique par l'alignement des objectifs fixés avec les résultats obtenus.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Resultats atteint}}{\text{Objectifs visés}}$$

2.3 L'efficience :

GRANSTED I définit l'efficience comme « le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »². Au niveau des entreprises, l'efficience se réfère à l'optimisation des ressources utilisées ou exploitées tout en obtenant un résultat maximal.

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Resultats atteints}}{\text{Moyens mis en oeuvre}}$$

¹ DE BOISLANDELLE, (H) : Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils, Economica, Paris, 1998, p.139

² GRANSTED I : L'impasse industrielle, Edition du seuil, 1980, P.33

Les notions ci-dessous expriment l'efficacité :¹

La productivité, rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

La rentabilité est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

3. Types de performance dans l'entreprise :

3.1 La performance stratégique :

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême.²

3.2 Performance économique et financière :

Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.³

¹ BENNABI (A) L'impact de la mise en place des ERP sur la performance logistique de l'entreprise, 2023 ; P40

² Bertrand Sogbossi Bocco Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. P 3 (118)

³ Zineb Issor LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. P.8 (100)

3.3 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. (Perception). Selon Kalika (M), « *la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale* ». On peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle :¹ - La qualité de la circulation de l'information. - La coordination. - Le degré de contrôle. - La communication. - La décentralisation.

3.4 La performance sociale :

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, on peut mesurer cette performance par² :

- Les conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...),
- Le niveau de satisfaction des salariés,
- Le turnover, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise,
- L'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile),
- Le climat social de l'entreprise
- La participation aux décisions.

4. Les caractéristiques de la performance :

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.³

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

¹ Bertrand Sogbossi Bocco Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. P 3 (119)

² Ibid, P119

³ DORIATH, (B) et GOUJET (C) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2011, p.174

- Elle s'apprécie par comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

5. Mesure de la performance :

La performance peut être évaluée selon plusieurs axes de mesure. Chaque projet, service ou encore partie prenante peut contribuer à une mesure de la performance.

Par exemple, on peut distinguer les axes suivants :¹

- Clients : niveau de satisfaction, nombre de retours, etc.
- Fournisseurs : qualité des produits, délais de livraison, etc.
- Équipes : niveau de motivation, atteinte des objectifs, niveau d'autonomie, etc.
- Actionnaires : satisfaction, niveau d'intervention, etc.
- Développement durable : impact sur l'environnement, taux de recyclage, etc.
- Qualité : nombre de défauts, retours clients, etc.

6. Les objectifs de mesure de la performance :

Des nombreux facteurs qui poussent et motivent les gestionnaires des entreprises à s'intéresser par la performance et sa mesure, parmi ces facteurs on peut citer :²

- Mesurer pour améliorer :

L'introduction de la performance doit permettre à l'organisation d'identifier les facteurs internes ou externes qui influencent son activité. Les systèmes de mesure permettent de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités, menaces et d'identifier les leviers d'amélioration.

- Mesurer pour apprendre et innover :

¹ Mesure de la performance : les étapes pour construire les indicateurs consulté le 05/05/2025 à 17 :55

² MONVOISIN, (clémence), : l'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives, mémoire de master, ROUEN BUSINESS SCHOOL ,2012, p19

En apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure les managers ont davantage de perspective pour agir. La mise en place de règles de mesure fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'entreprise et permet de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

- Mesurer pour communiquer : la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles, ainsi la mesure de cette dernière permet de fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre leur engagement auprès de l'organisation. L'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes.

Section 02 : Introduction à la performance de la logistique aval

L'impératif de performance a toujours constitué et continue d'être une quête essentielle pour la logistique. Intentionnellement associé à la satisfaction client via la fourniture de produits appropriés au moment et au lieu adéquats, tout en optimisant l'utilisation des ressources, cela nécessite une bonne maîtrise des fonctions opérationnelles qui ponctuent la chaîne, du fournisseur aux distributeurs. Cette section vise à examiner en profondeur le concept de performance de la logistique aval en s'appuyant sur une variété de définitions et de points de vue. Nous définirons ce terme en détail, en soulignant son rôle essentiel dans l'entreprise. Enfin, nous discuterons les approches permettant d'évaluer et de piloter efficacement la performance des activités logistiques en aval.

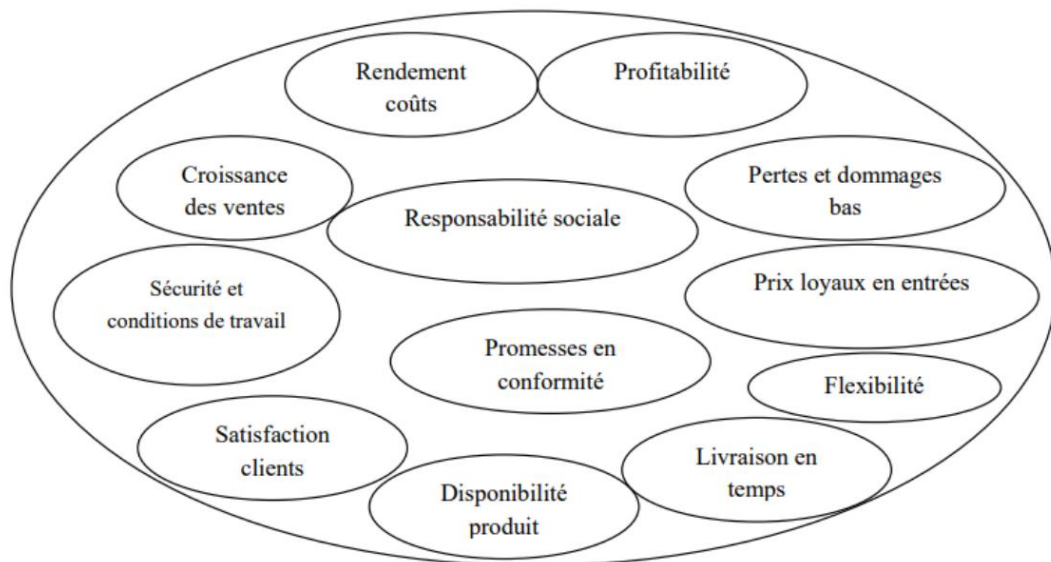
1. Définition de la performance logistique :

Selon BITEAU « *La performance logistique est généralement représenté par le taux de service client : nombre de fois où on livre le bon produit, dans la quantité souhaitée, dans le délai demandé, au moment prévu, à l'endroit prévu, dans le conditionnement demandé, en bon état et avec les bons document, précédé, accompagné et suivi des bonnes informations, tout cela, dans les meilleurs conditions économiques* ». ¹

Pour Chow et al. (1994), « *la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation* ». Selon ces auteurs, la « *performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé.* » ²

¹ BITEAU (R), BITEAU (S) : Maitrise les flux industriels : les outils d'analyse, EDITION d'organisation, Paris, 1998, P.22.

² Joëlle Morana et Jesus Gonzalez-Feliu : Les indicateurs de performance, Université de Lyon, 2014, P.6.

Figure n°2.2 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique

Source : Joëlle Morana et Jesus Gonzalez-Feliu : Les indicateurs de performance, Université de Lyon, 2014, P.6.

2. Notion de la performance de la logistique aval :

« La performance de la logistique aval désigne la contribution de ses activités au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la motivation des employés, c'est aussi la capacité des logisticiens à répondre et à anticiper les attentes des clients et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise. »¹

En d'autres termes, la performance logistique aval désigne l'ensemble des résultats quantifiables obtenus dans le processus aval de la logistique jusqu'aux clients finaux, elle évalue l'efficacité et l'efficience des activités post-production en se focalisant sur la satisfaction et les exigences des clients.

De cette définition, on déduit que la performance logistique aval constitue un élément essentiel de la performance de l'entreprise, car elle influence tous les niveaux surtout elle garantit la satisfaction du client sur le plan opérationnel qui est l'un des facteurs les plus significatifs de la performance de l'entreprise.

¹ JACOB (C) : « Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières québécoises », Québec, 2002, P.19

3. Les quatre piliers d'une logistique performante selon Mesnard et Dupont :

Les piliers d'une logistique performante sont de quatre ordres : la réactivité, l'agilité, l'efficacité et l'intelligence.¹

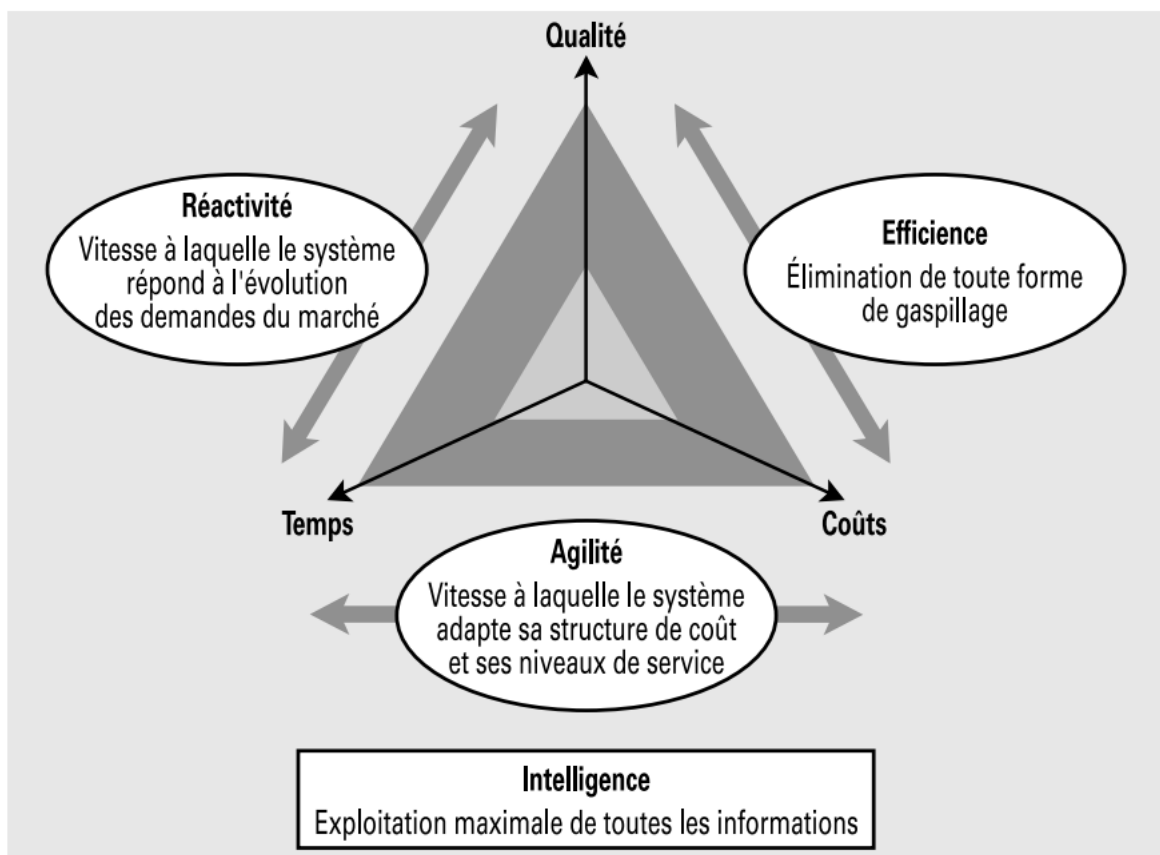
3.1 Réactivité : La rapidité avec laquelle le système logistique peut intégrer et répondre efficacement aux perturbations opérationnelles.

3.2 Agilité : La capacité d'adapter rapidement et facilement la structure des coûts logistiques en réponse aux fluctuations de l'activité et aux circonstances du marché.

3.3 Efficacité : optimiser les processus et éliminer tout type de gaspillage de temps, d'efforts ou de matériaux et de coûts.

3.4 Intelligence : capacité à recueillir, examiner et utiliser toutes les données disponibles afin d'optimiser les opérations et de prévoir les besoins futurs.

Figure n°2.3 : La « pyramide magique »



Source : Mesnard, X., et Dupont, A. (1999), Votre logistique est-elle à la pointe ? L'Expansion Management Review, n° 94, p 54.

¹ Mesnard, X., et Dupont, A. (1999), Votre logistique est-elle à la pointe ? L'Expansion Management Review, n° 94, pp. 52-58.

Afin de comprendre comment une logistique performante contribue sur la performance de l'entreprise voici les volets qui apportent des réponses : ¹

- **La performance logistique comme levier de la compétitivité** : du fait que la logistique soit comme un moteur d'amélioration de la réponse à la demande du client, elle mise sur le délai d'acquisition du produit par le client et sur l'élimination du gaspillage.
- **La logistique comme fonction créatrice de la valeur en entreprise** : la logistique assure l'acheminement du produit vers le client avec le meilleur service. Une logistique efficace génère une différenciation concurrentielle et contribue à la création de la valeur.
- **La logistique entretient des relations avec d'autres fonctions de l'entreprise** :
 - ❖ La fonction achat pour assurer l'approvisionnement et fiabiliser les livraisons des fournisseurs
 - ❖ La fonction production pour avoir une planification de production précise et optimisées afin de minimiser les tensions sur la logistique
 - ❖ La fonction commerciale pour une prévision de ventes fiables et minimiser le taux d'erreur
 - ❖ La fonction qualité pour garantir la qualité demandée et les normes de conditionnement afin de préserver les marchandises tout au long de la chaîne.
 - ❖ La fonction financière pour l'allocation des budgets, calcul des coûts des opérations et l'analyse des écarts.
 - ❖ La fonction marketing pour la définition de la gamme des produits en tenant compte sur son impact sur la logistique

4. Les mesures de la performance de la logistique aval :

La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources. Toutefois et dans la mesure où les flux logistiques ne s'arrêtent pas aux frontières de la même entreprise, mais ils débordent ces frontières aussi bien en amont qu'en aval, puisqu'on parle du fournisseur du fournisseur au client du client.²

4.1 Le service rendu au client : Cela implique tout ce que la fonction logistique met en œuvre pour répondre aux besoins et aux attentes du client. Cela comprend :

¹ <https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/18046>, consulté le 15/04/2025 à 17h50

² BURMEISTER (A), DJELLAL (F), MEUNIER (C) : « Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée »

4.2 La disponibilité des produits : Avoir le bon produit au bon endroit au bon moment.

Délais de livraison : Respecter les délais convenus.

4.3 La qualité de la livraison : vendre des marchandises en bon état et sans défauts.

4.4 La flexibilité : La capacité d'adaptation aux changements de dernière minute

4.5 L'information : fournir des informations claires et des informations précises sur l'état des commandes et des livraisons.

4.6 Le traitement des retours : gestion efficace des retours du produit.

4.7 Les moyens consommés : Il s'agit de toutes les ressources (financières, humaines, matérielles et temporelles) que l'entreprise utilise pour assurer ses opérations logistiques. Cela comprend : les coûts de transport (Fret, carburant, maintenance des véhicules, etc.), Les coûts d'entreposage, Les coûts de personnel (les salaires des équipes logistiques), Les coûts administratifs (Systèmes d'information, gestion des commandes, etc.).

5. Les facteurs d'évaluation de la performance logistique :

Ces leviers d'action sont en cohérence avec les objectifs de la logistique ; c'est-à-dire, répondre à la demande à un niveau de service fixe à moindre coût. On distingue quatre leviers logistiques, répartis comme suit : ¹

5.1 L'efficience : c'est l'atteinte des objectifs fixés par la logistique tout en minimisant les ressources utilisées. Une logistique efficiente a pour but de maximiser le rendement de chaque ressource consommée et la minimisation du gaspillage.

5.2 La fiabilité : la fiabilité logistique désigne la capacité d'un système logistique à accomplir les fonctions de manière cohérente, visible et sans défaut sur une période déterminée.

5.3 La réactivité : définit la rapidité et la flexibilité d'un système logistique face au changement et aux perturbations

6. Les approches qui instrumentent la performance logistique :

Les méthodes de mesure de la performance autour de l'entreprise ont été adaptées au contexte d'évaluation de la performance de la supply chain²

¹ EL HAFID ALLAH (S) : « De la logistique à la chaîne logistique : Déterminant de la productivité des entreprises industrielles », 2019, P.1358.

² BAGLIN (G) et al, Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supply chain ; 4ème Edition ; Economica ; Paris ; 2005. P.768

6.1 Les Balanced Scorecards

L'objectif des Balanced Scorecard est de donner aux directeurs généraux un ensemble complet de mesures osmotiques et de suivre un faible nombre d'indicateurs qui sont directement liés aux objectifs stratégiques de leur entreprise. Cela change fondamentalement la façon dont on gère l'entreprise et dirige le processus. Un BSC n'a pas été développé à l'origine pour suivre la performance d'une chaîne d'approvisionnement, mais l'architecture qu'il propose est en fait très appropriée. Parmi de nombreuses approches de mesure de la performance, on distingue les quatre suivantes, qui me semblent les plus courantes en management.

6.1.1 Satisfaction client : ce sont les métriques qui déterminent la performance orientés client par exemple : délais de livraison, le traitement des commandes et les taux de qualité de livraison

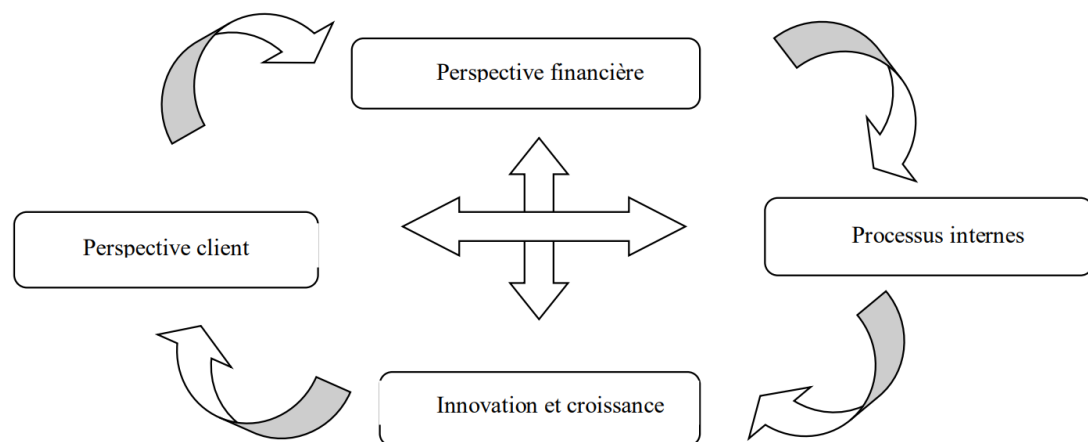
6.1.2 Satisfaction des actionnaires : l'élément de base pour mesurer l'efficacité d'une stratégie est son taux de rentabilité elle implique toujours une déclaration de chiffre d'affaires, et englobe d'autres indicateurs tels que les coûts de fabrication, les coûts d'entreposage (à tous les niveaux) et les coûts d'acquisition.

6.1.3 Processus interne : il inclut plusieurs indicateurs tels que le respect du programme de production, la durée moyenne de fabrication, le niveau de disponibilité des stocks et le suivi des écarts de prévision

6.1.4 Innovation et croissance : ces mesures mettent l'accent sur l'innovation et le développement, notamment le temps de développement des nouveaux produits, l'économie des coûts de conception grâce au codéveloppement avec les fournisseurs, nombre de nouveaux projets acceptés.

Voici un modèle de balanced scorecard selon BAGLIN :

Figure n°2.4 : Le modèle Balanced Scorecard



Source : Adapté à BAGLIN (G) et al : Op.cit, p.699.

6.2 L'approche ABC :

L'ABC a pour objectif de résoudre les problèmes liés à l'utilisation du système traditionnel de comptabilité des coûts fondés sur le volume et d'optimiser la rentabilité de l'entreprise. L'analyse des coûts par activité offre aux gestionnaires des données pertinentes concernant la main-d'œuvre et les autres ressources, y compris la consommation liée aux produits, aux clients et aux canaux d'approvisionnement, facilitant ainsi la gestion et le contrôle des frais généraux au sein de l'entreprise. Avec l'analyse des facteurs qui déterminent les frais généraux consommés, il est possible d'optimiser les activités logistiques en éliminant les tâches inutiles et en dirigeant les ressources d'une manière rationnelle vers les activités générant le plus de valeur pour le produit ou le client

6.3 Modèle SCOR :

Le modèle SCOR est basé sur le principe que la performance opérationnelle peut être améliorée en alignant les processus et les pratiques opérationnelles avec les objectifs de l'entreprise. En Appliquant Les Principes de la méthode SCOR, les entreprises peuvent améliorer leur capacité fournir des produits de qualité, à réduire les coûts de production, à améliorer les temps de cycle à améliorer la satisfaction des clients. ¹

La méthode SCOR est basée sur cinq domaines clés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement : la planification, l'approvisionnement, la production, la livraison et le retour. Chaque domaine est subdivisé en processus clés et indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer l'efficacité de chaque processus. Voici une description détaillée de chaque domaine de méthode SCOR :²

6.3.1 La planification : ce domaine est axé sur les planifications stratégiques de chaîne d'approvisionnement. Les Processus Clés incluent la Planification De la demande, la planification, la production, la planification de l'inventaire et la planification de la capacité. Les KPI incluent la précision de la planification de la demande, la couverture de l'inventaire et le taux d'utilisation de capacité.

6.3.2 L'approvisionnement : ce domaine est axé sur la gestion des fournisseurs et des achats. Les processus clés incluent la sélection des fournisseurs, la gestion des contrats, la gestion des relations avec les fournisseurs et la gestion des achats. Les KPI incluent le taux de conformité des fournisseurs, le taux de livraison temps le taux d'exactitude des commandes.

¹ Management: A Global Perspective, Wiley edition, 3ème édition, 2020, p.160

² Lanore, Peter Guide indispensable des décisions efficaces : De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir Editeur: Mardaga Année de Publication: 2023.

6.3.3 La production : ce domaine est axé sur la gestion de la production. Les processus clés incluent la planification de la production, la gestion des opérations de production, la gestion de la qualité, la maintenance. Les KPI incluent le taux rendement global (TRG), le temps cycle le taux de conformité des produits.

6.3.4 La livraison : ce domaine est axé sur la livraison des produits aux clients. Les processus clés incluent la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des commandes clients, la gestion des stocks et la gestion du transport. Les KPI incluent le taux de livraison à temps, le taux de conformité des commandes et taux de remplissage des commandes.

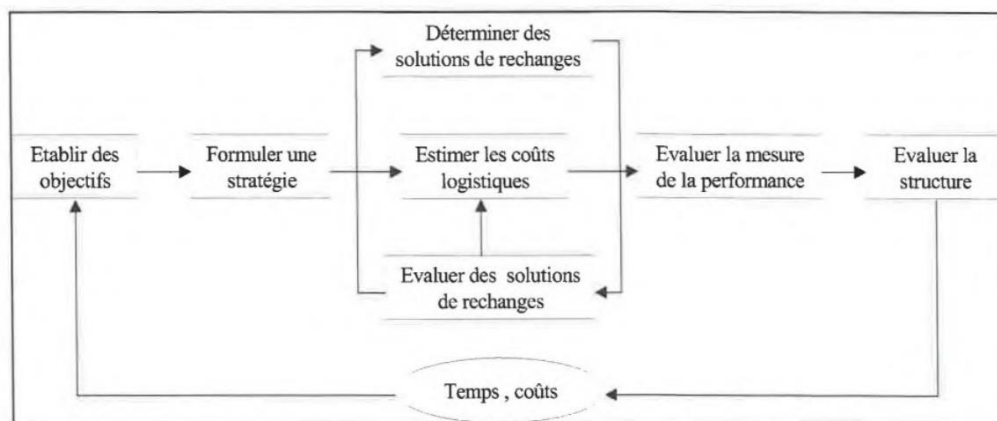
6.3.5 Le retour : ce domaine est axé sur la gestion des retours produits. Les processus clés incluent la gestion des retours clients, la gestion des retours de produits et la gestion des garanties. Les KPI incluent le taux de retour de produits, le taux de gestion des garanties et le taux de traitement des retours

6.4 Tableau de bord :

Un tableau de bord est un instrument de gestion qui compile les indicateurs les plus significatifs, qu'ils soient financiers ou non, afin que les dirigeants puissent surveiller efficacement les performances de leurs opérations. En bref, son objectif est de mixer plusieurs sources de données, permettant à l'entreprise d'améliorer l'efficacité d'une tâche ou d'une action au sein de la chaîne d'approvisionnement. ¹

Pour saisir pleinement le rôle et l'usage du tableau de bord, la Figure suivante démontre un schéma de gestion stratégique et logistique suggéré par La Londe et Pohlen (1996), qui inclut l'évaluation des performances en tant qu'étape essentielle.

Figure n°2.5 : Estimer les coûts logistiques pour simuler le changement



¹ La Londe et Ginter, (1996). The Logistics Scorecard. *Journal of Business Logistics*

Source : La Londe et Pohlen, 1996

Voici un exemple d'un tableau de bord selon Tchokogué

Figure n°2.6 : Présentation synoptique d'un tableau de bord logistique

EFFICACITE EXTERNE DE L'ENTREPRISE			
Objectifs	Répondre à la demande de la clientèle		
Variables	Satisfaction de la clientèle	Efficacité de la gestion des commandes	
Paramètres	Adaptabilité Niveau relationnel	Capacité	Disponibilité
Indicateurs	Taux de fidélisation de la clientèle	délai d'exécution des commandes régularité et fiabilité des livraisons	taux de ruptures taux de conformité des livraisons

EFFICACITE INTERNE DE L'ENTREPRISE		
Objectifs	Optimiser le cycle d'exploitation	
Variables	Niveau des actifs circulants et rentabilité des investissements	Coûts directs de la circulation physique
Paramètres	temps d'inactivité des matières et en-cours niveau des stocks et d'en-cours temps de changement d'outils	fractionnement des opérations de manutention relation entre activités interdépendantes activités sans valeur
Indicateurs	niveau des stocks aux différents stades de circulation physique niveau des stocks de sécurité niveau de rentabilité des investissements en distribution physique et en production	coûts de passage dans les usines de transfert et d'entreposage coûts de passage dans les unités de production et coûts de l'approvisionnement

Source : Tchokogué, 1995

Section 03 : Indicateurs de mesure de la performance de la logistique aval

La performance logistique est un concept complexe, cependant, sa mesure reste possible grâce à un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs bien sélectionnés permettant ainsi de donner plus de visibilité pour la piloter. Il est aussi question d'outils de gestion et d'analyse qui aident l'entreprise à prendre les bonnes décisions et améliorer sa performance logistique.

Cette section est consacrée à présenter la notion d'un indicateur clé de performance, ses types, ses critères de choix, son utilité ainsi que les principaux KPI pour mesurer la performance de la logistique aval.

1. Définition de l'indicateur clés de performance :

Philippe LORINO quant à lui définit l'indicateur de performance comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat ».¹

Selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation) un indicateur de performance est une : « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

D'après les deux définitions, on peut dire que les indicateurs clés de performance résument les données essentielles d'une organisation. Il s'agit d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui, en les comparant à d'autres normes de référence permettent de mesurer l'efficacité et l'efficacités d'un processus, d'un système ou d'une entreprise. Ainsi, ils aident les dirigeants à suivre l'avancement favorable ou défavorable des stratégies mises en œuvre et à réagir en conséquence, ce qui facilite l'identification des problèmes et l'amélioration de la performance.

2. Caractéristiques des indicateurs clés de performance :

Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance peuvent varier selon le contexte, mais plusieurs principes généraux sont souvent cités dans la littérature sur la conception des systèmes de mesure de la performance. Pour être exploitables, les indicateurs clés de performance doivent avoir certaines caractéristiques essentielles, voici les 7 caractéristiques principales des KPI selon NEELY (A) :²

Ces caractéristiques, lorsqu'elles sont appliquées, permettent de concevoir un système de mesure de la performance qui soit à la fois efficace et adapté aux besoins de l'organisation.

1. Les mesures devraient être directement liées à la stratégie de l'entreprise.
2. Les mesures non financières devraient être adoptées.
3. Il devrait être reconnu que les mesures varient entre les lieux (une mesure n'est pas appropriée pour tous les départements ou sites).
4. Il devrait être reconnu que les mesures changent à mesure que les circonstances le font.

¹ LORINO, (P) : Méthode et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p.130

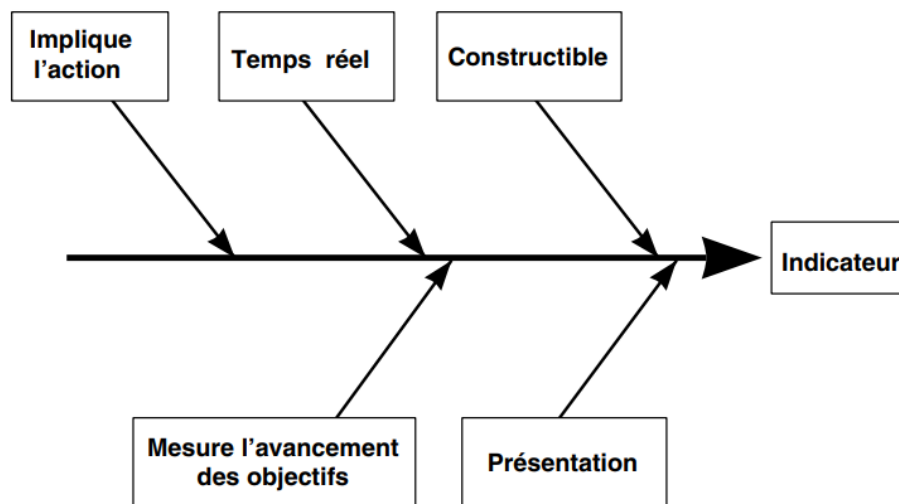
² Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1245.

5. Les mesures doivent être simples et faciles à utiliser.
6. Les mesures doivent fournir un retour d'information rapide.
7. Les mesures doivent être conçues pour stimuler l'amélioration continue plutôt que de simplement surveiller.

3. Les critères de choix d'un indicateur :

Le choix des bon indicateur clé de performance est basé sur certains critères ¹:

Figure n°2.7 : Le choix des indicateurs



Source : FERNANDEZ (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 4ème édition, 2008, P.282.

Temps réel : il est rafraîchi suffisamment fréquemment afin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions.

Mesure un ou plusieurs objectifs : Il mesure la performance selon un ou plusieurs objectifs.

Induit l'action : selon l'information portée, il déclenche une ou plusieurs actions.

Constructible : c'est le résultat de l'étape suivante.

Présentable sur le poste de travail : Il est « ergonomiquement » présentable sur le poste de travail de manière que l'information et le sens porté soient compris le mieux possible.

¹ FERNANDEZ (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 4ème édition, 2008, P.278.

4. Types d'indicateur clés de performance :

Les indicateurs de performance sont classés en trois catégories, selon l'information transmise et les attentes des décideurs¹

4.1 Les indicateurs d'alerte

Signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions « réparatrices ». A contrario, leur silence indique un état normal.

4.2 Les indicateurs d'équilibration

Signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre. Je ne suis pas sûr que ce dernier cas soit révélateur de l'utilité de ce type d'indicateurs. Dans ce cas, ils signalent plutôt des objectifs mal choisis.

4.3 Les indicateurs d'anticipation

Informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie. Ils assurent une vision un peu plus large en donnant des renseignements sur les besoins futurs.

5. Le processus de choix des indicateurs clés de performance :

La sélection rigoureuse des indicateurs de performance est essentielle pour le succès de tout projet ou entreprise. Il est nécessaire de respecter plusieurs étapes pour adopter des indicateurs qui fourniront plus de visibilité sur l'avancement des projets et des objectifs de l'entreprise :²

1. Définir les objectifs : Les objectifs de l'entreprise ou du projet doivent être clairement définis avant de choisir les indicateurs de performance. Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels (SMART).
2. Identifier les domaines clés : Les domaines clés de l'entreprise ou du projet doivent être identifiés pour déterminer les indicateurs de performance pertinents. Cela peut inclure la production, les ventes, les finances, la satisfaction client, etc.
3. Évaluer les indicateurs disponibles : Il est important d'évaluer les indicateurs de performance existants pour déterminer s'ils conviennent aux objectifs et aux domaines clés. Les indicateurs existants peuvent être trouvés dans des tableaux de bord, des rapports, des enquêtes, des audits, etc.

¹ FERNANDEZ (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 4ème édition, 2008, P.266.

² DALI-ALI Modalités de mise en œuvre de la Value Stream Mapping : La cartographie au service de la performance en entreprise 2023 P47.

4. Prioriser les indicateurs : Les indicateurs de performance doivent être hiérarchisés en fonction de leur importance et de leur pertinence pour les objectifs et les domaines clés. Il est important de choisir les indicateurs les plus pertinents et les plus significatifs pour l'entreprise ou le projet.

5. Réviser régulièrement : Les indicateurs de performance doivent être révisés régulièrement pour s'assurer qu'ils sont pertinents et utiles dans la prise de décision.

Pour que les KPI soient les instruments afin de mesure qui vous aident à comprendre si l'entreprise est sur la bonne voie ou non, il faut d'abord définir la stratégie et ensuite lier étroitement les KPI à celle-ci. Le développement des KPI doit commencer par stratégie et les objectifs que l'entreprise vise à atteindre.

6. L'utilité d'utilisation des KPI :

Les indicateurs clés de performance fournissent des mesures concrètes pour évaluer la performance et guider la prise de décision.¹

1. Clarification des objectifs : Les KPI aident à clarifier les objectifs en définissant ce qui compte le plus pour l'organisation
2. Amélioration de la performance : les KPI permettent d'identifier les domaines où l'organisation excelle et ceux nécessitant une amélioration, conduisant à des actions ciblées
3. Aide à la prise de décision : des choix plus éclairés et basés sur des données probantes
4. Communication améliorée sur une vision partagée : Les KPI fournissent un langage commun pour discuter des objectifs
5. Motivation des employés : à travers l'articulation des objectifs, les employés peuvent mieux comprendre en quoi leur travail contribue à la stratégie globale de l'organisation
6. Suivi des progrès : Les KPI permettent de suivre les progrès vers les objectifs fixés, offrant une vue d'ensemble de l'avancement et permettant des ajustements en temps réel pour rester sur la bonne voie.
7. Benchmarking : Les KPI facilitent le benchmarking, soit la comparaison de la performance avec celle des concurrents ou des meilleures pratiques de l'industrie, aidant à identifier les domaines d'amélioration

¹ <https://www.eval.fr/kpi/>, consulté le 05/05/2025 à 18 :35

8. Alignement stratégique : les organisations peuvent s'assurer que tous les efforts et ressources sont dirigés vers la réalisation des objectifs de plus haut rang

7. Les indicateur clés de performance de la logistique aval :

Les indicateurs clés de performance (KPIs) sont des outils essentiels pour mesurer et évaluer les performances d'une chaîne logistique. Ces indicateurs permettent de quantifier les résultats et d'évaluer si les objectifs prédéfinis sont atteints. Voici quelques exemples de KPIs couramment utilisés.¹

7.1 Taux de livraison complète et à temps (OTIF) :

Mesurez la capacité à satisfaire les clients dans le respect des délais et quantités convenus.

$$\frac{\text{commandes livré complete et a temps}}{\text{Commande total}} \times 100$$

7.2 Coût du transport sur les ventes

Permet de contrôler et d'optimiser les coûts liés au transport pour améliorer la rentabilité.

$$\frac{\text{Cout total du transport}}{\text{vente total}} \times 100$$

7.3 Taux de commandes en attente

Permet d'identifier les goulets d'étranglement dans le traitement des commandes.

$$\frac{\text{Commandes en attente}}{\text{Commandes totales}} \times 100$$

7.4 Coût de transport par unité

Ce KPI calcule le coût total du transport divisé par le nombre d'unités transportées, permettant d'évaluer la rentabilité et l'efficacité des opérations de transport au niveau unitaire

$$\frac{\text{Cout total du transport}}{\text{Nombre totale d'unitées transportées}}$$

7.5 Taux de rotation des stocks

Cet indicateur de performance clé de la logistique évalue la rapidité avec laquelle les produits circulent dans une entreprise. Ce ratio détermine le nombre de fois où les stocks sont renouvelés au cours d'une période donnée.

$$\frac{\text{coût des marchandises vendues}}{\text{valeur moyenne des stocks}} \times 100$$

¹ <https://insightsoftware.com/fr/blog/20-best-logistics-kpis-and-metric-examples/>
<https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>
<https://www.mecalux.fr/blog/indicateurs-gestion-entrepot>, consulté le 05/05/2025 à 18 :39

7.6 Taux de rotation des camions

Le taux de rotation des camions mesure le temps écoulé entre le moment où un camion de livraison entre dans l'entrepôt pour collecter ou livrer des produits et le moment où il quitte l'installation. Il s'agit d'une mesure de l'efficacité de l'entreprise en matière de chargement et de déchargement, et il convient de la maintenir à un niveau bas

Temps à la sortie du camion - temps à l'entrée du camion**7.7 Temps d'attente moyen**

Le temps d'attente moyen ou le temps de séjour moyen est un autre KPI qui mesure également le bon fonctionnement d'une installation. À l'instar du taux de rotation des camions, le temps d'attente moyen mesure la durée du temps perdu par le transporteur à attendre le chargement ou le déchargement. En d'autres termes, cet indicateur mesure la fluidité du flux d'expédition et de réception.

Temps d'expédition du produit - temps d'entrée**7.8 Délai de livraison**

Il mesure le temps écoulé entre la commande client et la réception effective des produits, un indicateur fondamental pour la satisfaction client et la compétitivité, notamment dans les secteurs à forte exigence de rapidité.

Date de réception de la commande - date d'expédition de la commande**7.9 Délai moyen de service**

S'applique à différentes opérations dans les unités de ventes (réceptions, préparation des commandes, expéditions). Il peut être évalué par personne, par engin, par équipe, par infrastructure

$$\frac{\text{Somme des durées d'opération}}{\text{nombre total des opérations}}$$**7.10 Fiabilité des prestataires**

Clients, fournisseurs, prestataires logistiques compris. L'objet de mesure peut être le délai, le nombre d'opérations traités dans les temps, ou une combinaison de plusieurs caractéristiques.

$$\frac{\text{Prestations entièrement traitées dans les temps impartis}}{\text{total prestations de la période}} \times 100$$**7.11 Taux de retards**

S'applique à différentes opérations dans les unités de ventes (réceptions, préparation des commandes, expéditions). Il peut être évalué par engin de manutention, par équipe, par zone distribution, par canal de distribution, par poste technique

Nombre de retards

$$\frac{\text{Nombre total de commandes clients livrées}}{\text{Nombre total de commandes clients livrées}}$$

7.12 Taux de fiabilité des expéditions :

Ce KPI mesure la proportion des expéditions réalisées sans erreur, dans les délais et selon les quantités prévues, reflétant la capacité à respecter les engagements de livraison et à assurer la satisfaction client

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

7.13 Taux de fiabilité du prélèvement :

Il indique la précision dans la préparation des commandes en entrepôt, c'est-à-dire le pourcentage de commandes prélevées sans erreur, ce qui impacte directement la qualité du service et la réduction des retours.

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

7.14 Chargement à temps :

Ce KPI mesure la ponctualité du chargement des marchandises sur les moyens de transport, essentiel pour respecter les délais de livraison et éviter les retards en aval dans la chaîne logistique

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

7.15 Taux d'utilisation :

Le taux de remplissage de l'entrepôt peut être calculé par zone spécifique de stockage, par famille de produit ou toute autre caractéristique.

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

7.16 Coûts de distribution :

Il s'agit des dépenses totales engagées pour livrer les produits ou services aux clients, incluant le transport, l'entreposage, l'emballage, la main-d'œuvre et autres frais généraux liés à la distribution

$$\frac{\text{somme des couts de transport, d'entreposage et des stocks}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

7.17 Coûts de transport :

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

Pour les prestations externalisées, cet indicateur permet de mesurer la part du chiffre d'affaires absorbée par les charges du véhicule et donc par ailleurs sa rentabilité.

7.18 Couverture moyenne du stock (en jour/semaine/ou mois)

$$\frac{\text{Stock disponible (en quantité ou en valeur)}}{\text{consommation moyenne (par jour/semaine/ou mois)}}$$

La couverture de stock indique le nombre de jours / semaines / ou mois de consommation auxquels le niveau de stock actuel peut faire face. Cet indicateur peut être calculé sur la base des valeurs (pour produits hétérogènes) ou des quantités de stocks (un même produit). Dans tous les cas, le stock et les consommations doivent avoir la même unité.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous fait comprendre les notions fondamentales de la performance en explorant ses définitions multiples, ainsi ses outils de mesure. Elle est mesurée selon diverses dimensions à l'aide d'un ensemble d'indicateurs qui permettent le niveau d'atteinte des objectifs établis tels que Coût de transport par unité, Taux de rotation des camions, Taux de rotation des stocks, Coûts de distribution. Une logistique performante permet d'optimiser les coûts, d'améliorer la qualité des produits et des services, et de garantir la satisfaction client.

Étant donné notre compréhension de la performance, son importance et comment la mesurer, la question qui se pose naturellement est : comment peut-on optimiser cette performance et quels seraient les résultats attendus ? C'est exactement ce que le chapitre suivant entend examiner.

**Chapitre 03 : Mise en place d'une stratégie de
gestion des flux de transport au sein de l'entreprise
Fruital ECCB**

Introduction du chapitre

Dans ce troisième chapitre de notre mémoire de fin d'études, nous allons entamer la partie pratique où nous allons nous concentrer sur la restructuration de l'organisation de la fonction transport au sein de Fruital ECCBC.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil, nous allons décrire son secteur d'activité, son historique, sa taille, son organisation et son fonctionnement.

Ensuite, nous aborderons la description de la méthodologie de recherche adoptée pour bien réaliser cette analyse, notamment nos méthodes et techniques de collecte de données. Nous présentons également les réponses du guide d'entretien avec leurs analyses.

Enfin, la troisième section est dédiée à la synthèse de la situation actuelle de la logistique aval de l'entreprise à travers les résultats de l'enquête et de l'observation Gamba. Elle comprend également la proposition d'un plan d'action où nous allons proposer des mesures concrètes à mettre en place qui constituent une feuille de route pour atteindre les objectifs fixés précédemment. Nous décrirons aussi l'impact de ces mesures à travers des indicateurs de performance qui permettront de suivre l'avancement du plan d'action.

Ce chapitre met en pratique les connaissances théoriques des chapitres précédents en adoptant une approche opérationnelle sur le terrain dans le but de démontrer comment la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport influence la performance de la logistique aval, illustrée par l'exemple de Fruital ECCBC.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentation d'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage. En premier lieu nous allons présenter la marque « Coca-Cola » et son historique depuis sa création, puis le groupe ECCBC et l'entreprise Fruital ECCBC ALGERIA avec son historique et sa structure organisationnelle, en détaillant ses produits, ses missions, ses objectifs et ses valeurs.

1. Présentation de la marque « Coca-Cola » :

Coca-Cola, au-delà d'une simple boisson, constitue une marque emblématique mondiale ayant influencé la culture populaire et l'industrie des boissons depuis sa fondation en 1886 à Atlanta, en Géorgie, par le pharmacien John Stith Pemberton. Conçu à l'origine comme un sirop médicinal commercialisé en pharmacie, sa saveur distinctive et rafraîchissante, résultant d'un mélange secret d'ingrédients, a rapidement séduit les consommateurs.

Environ 17 360 bouteilles de Coca-Cola sont vendues chaque seconde dans le monde. Cela représente 1,5 milliard de bouteilles par jour, soit 547,5 milliards de bouteilles par an¹.

2. Historique de coca-cola :

Nous récapitulons ci-dessous l'historique de Coca-Cola² :

1886 : fabrication du pharmacien John Stith Pemberton d'un sirop qu'il appelle "Pemberton's French Wine Coca" et vendu à cinq cents le verre dans la pharmacie Jacob's à Atlanta.

1887 : Pemberton enregistre la marque « Coca-Cola ». Frank M. Robinson, son comptable, propose le nom et crée le logo reconnaissable en utilisant l'écriture spencerienne

1888 : Le décès de John Stith Pemberton le fondateur emblématique de la boisson coca-cola

1888-1891 : **Asa Griggs Candler**, un pharmacien et homme d'affaires d'Atlanta, acquiert progressivement la majorité des actions de Coca-Cola

1892 : fondation de **The Coca-Cola Company**

1894 : Pour la première fois, le Coca-Cola est mis en bouteille

¹ <https://www.planetoscope.com/boisson/1262-consommation-mondiale-de-coca-cola.html> Consulté le 05/05/2025 à 12h51

² <https://www.coca-cola.com/be/fr/about-us/history> Consulté le 05/05/2025 à 13h10

1899 : la naissance du **système d'embouteillage indépendant de Coca-Cola**, Benjamin F. Thomas et Joseph. B. Whitehead achètent les droits d'embouteiller et de vendre la boisson.

1915 : première apparition de la bouteille emblématique « **contour** », inspirée de la forme d'une fève de cacao

1919 : Ernest Woodruff devient président de « The Coca-Cola Company » après acheté l'entreprise d'Asa Candler

1920-1940 : Coca-Cola se développe à l'international, en s'associant aux Jeux olympiques et en devenant un nom familier parmi le personnel militaire américain pendant la Seconde Guerre mondiale.

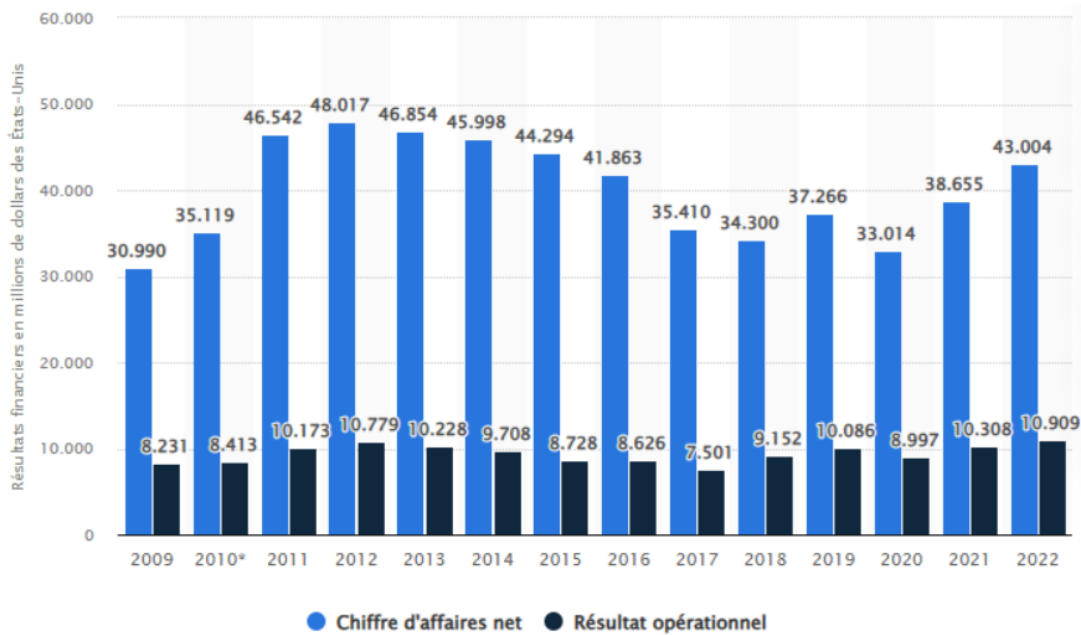
1955 : Coca-Cola commence à être vendue en canettes, et lancement de la nouvelle gamme Fanta

1961 : lancement de Sprite

1982 : introduction de Coca Light, qui deviendra une marque très connue.

1990-aujourd'hui : Avec sa Présence dans plus de 200 pays, Coca-Cola est l'une des marques les plus connues et les plus distribuées au monde, elle a maintenu sa domination sur le marché des boissons en élargissant sa gamme de boissons pour inclure de l'eau en bouteille, des jus, du thé, du café et d'autres boissons.

Figure n°3.1 : Chiffre d'affaires net et résultat opérationnel de l'entreprise Coca-Cola au niveau mondial entre 2009 et 2022 (en millions de dollar américain)



Source : <https://fr.statista.com/statistiques/565176/chiffre-affaires-net-resultat-operationnel-coca-cola-monde/>

3. Présentation du groupe Equatorial Coca-Cola BOTTLING COMPANY :

Un partenaire d'embouteillage de The Coca-Cola Company en Afrique du Nord et de l'Ouest, ECCBC est un acteur prépondérant dans l'industrie des boissons non alcoolisées, exerçant ses activités dans treize pays à travers le continent atteignant plus de 160 millions de consommateurs et desservant plus de 250 000 points de vente, qui effectuent plus de 2,088 milliard de transactions par an., créé en 1997 après la fusion entre COBEGA et The Coca-Cola Export Corp, son siège social est située à Barcelone en Espagne.¹

Voici la zone géographique couvert par ECCBC en Afrique :

Figure n°3.2 : Zone géographique couverte par ECCBC en Afrique

¹ <https://www.eccbc.com/fr/a-propos-de-nous/> consulté le 05/05/2025 à 15h30



Source : <https://www.eccbc.com/fr/a-propos-de-nous/notre-marche/>

4. Présentation FRUITAL ECCBC ALGERIA :

Fruitl ECCBC Algérie, embouteilleur de The Coca-Cola Company, joue un rôle majeur dans la production, la distribution et la commercialisation des boissons en Algérie, sous des marques emblématiques telles que Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes et Minute Maid.

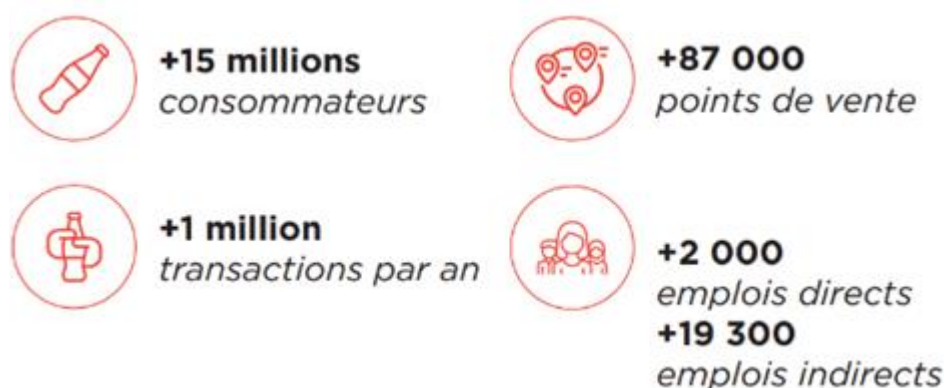
Figure n°3.3 : les marques emblématiques de coca-cola



Source : document interne de l'entreprise

Avec plus de 30 ans d'existence, l'entreprise exploite trois usines modernes situées à Alger, Oran et Skikda, totalisant 14 lignes de production et atteignant plus de 15 millions de consommateurs à travers 87 000 points de vente, avec plus d'un million de transactions annuelles. S'appuyant sur l'expertise du groupe ECCBC, basé en Espagne, et le soutien de Coca-Cola Company, ECCBC Algérie emploie directement plus de 1 900 collaborateurs et génère 19 300 emplois indirects, renforçant ainsi son impact économique et social.

Figure n°3.4 : Chiffres Clés de l'Entreprise



Source : document interne de l'entreprise

Fruitl ECCBC ALGERIA importe des concentrés créés par The Cola Company et garantit leur commercialisation et leur distribution via ses canaux de distribution de pointe pour répondre aux besoins de tous les clients. L'entreprise couvre tout le territoire national après la fusion des trois sites en juillet 2022.

La figure ci-dessous montre les zones géographiques couverte avant juillet 2022 :

Figure n°3.5 : zone géographique couverte avant juillet 2022



Source : document interne de l'entreprise

Cette figure illustre la zone géographique couverte par ECCBC depuis juillet 2022 :

Figure n°3.6 : zone géographique couverte par ECCBC depuis juillet 2022



Source : document interne de l'entreprise

5. Histoire de FRUITAL ECCBC ALGERIA :

Nous présentons un bref aperçu historique de l'entreprise :

1990 : création de la société à responsabilité limitée fruital spa.

1993 : Fruital SPA a démarré la fabrication, la vente et la distribution des produits Coca-Cola (canettes et bouteilles PET 1.5). L'installation de la première usine a eu lieu à Khemis El Khechna.

1997 : ouverture de la deuxième usine, Fruital II a rouiba spécialisée dans la production de produit coca-cola PET&RGB

1998 : transfert du siège de fruital I à fruital II à rouiba

2003 : centralisation des cinq lignes de production à rouiba

2005 : signature du partenariat stratégique entre Fruital et le groupe espagnol ECCBC, ce partenariat est une importante qui évoque l'entrée de ECCBC en Algérie.

2009 : Fruital reçoit le trophée export lors de la sixième édition du trophée export, accentuant ses réalisations et succès à l'échelle internationale.

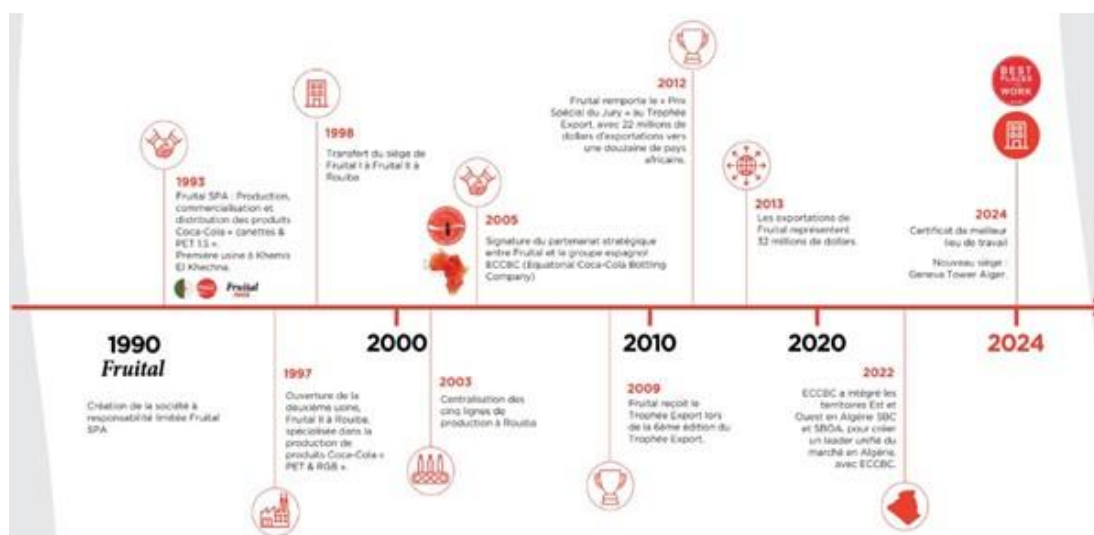
2012 : Fruital remporte le prix spécial du jury au trophée export, soulignant l'importance de ses opérations d'exportation évaluées à 22 millions de dollars et destinées à une douzaine de nations africaines.

2013 : les exportations de fruital augmentent et atteignent les 32 million de dollars

2022 : Fusion des régions Est et Ouest (précédemment souhaités par SBBC et SBOA) sous le nom d'ECCBC Algérie. Cette démarche donne création à un leader consolidé du secteur des boissons en Algérie, avec ECCBC en tant qu'une entité centrale.

Voici une figure qui illustre la chronologie d'ECCBC ALGERIA :

Figure n°3.7 : série chronologique de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

6. Objectifs et valeurs de l'entreprise :

6.1 Les objectifs :

Fruitl ECCBC ALGERIA a des objectifs distincts appelés « Les trois A » :

- Availability : disponibilité.
- Affordability : abordabilité du prix
- Acceptability : acceptabilité du produit

6.2 Les valeurs d'ECCBC :

Les principales valeurs du groupe ECCBC se présente comme suit¹ :

- **Excellence** : bien que l'excellence du niveau de production, de qualité et d'exécution soit constamment garantis, le groupe est capable de s'adapter rapidement et avec souplesse aux défis de son marché.
- **Passion** : le groupe partage les espoirs et les aspirations de ses communautés africaines et croit en ce qu'il fait, aime le travail et est animé par une réelle passion pour les rafraîchissements, ainsi que pour ses clients et ses collaborateurs.
- **Responsabilité** : le groupe est responsable et transparent dans tout ce qu'il fait. Le groupe pense globalement et agit localement en tant que membre responsable de ses communautés.
- **Une équipe gagnante** : grâce à la confiance et à la collaboration, l'équipe travaille dur mais intelligemment.
- **Diversité** : en tant que groupe leader en Afrique qui puise ses racines dans une entreprise familiale, le groupe comprend les dures réalités des pays dans lesquels il opère et respecte leur diversité ainsi que leur patrimoine.
- **Développement durable** : le groupe travaille en harmonie avec ses communautés afin de préserver l'environnement naturel pour les générations à venir.

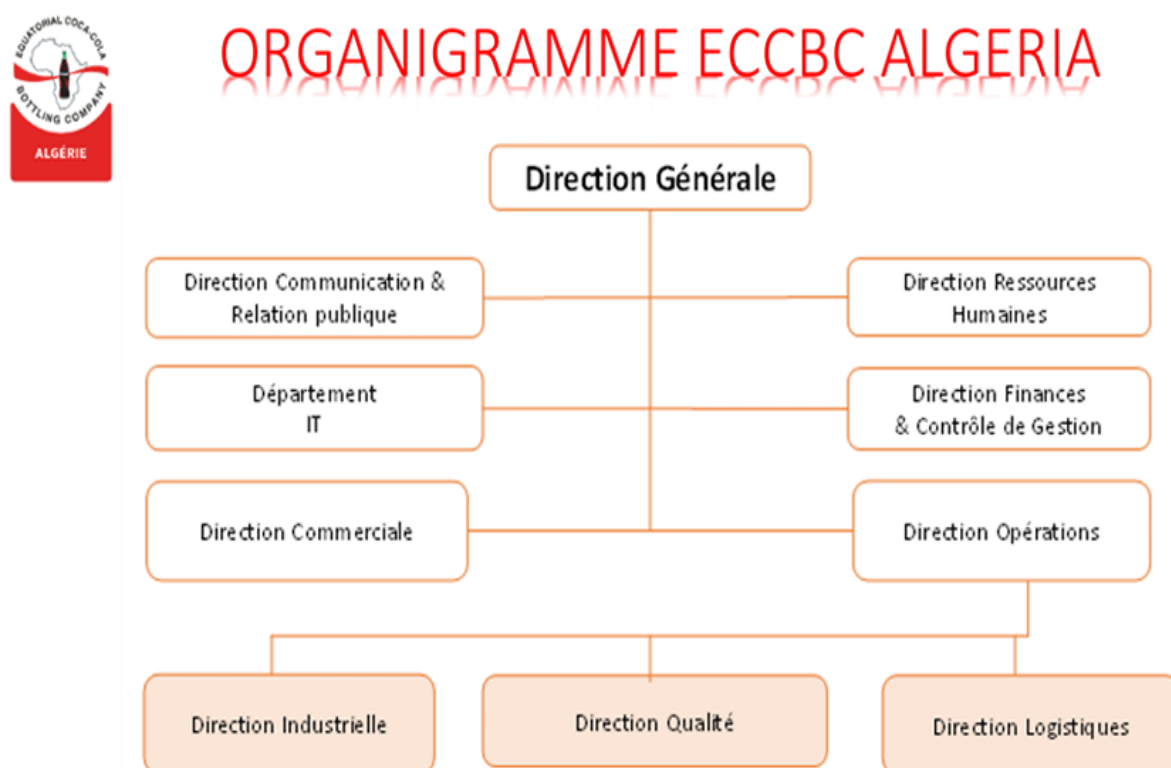
¹ Document interne de l'entreprise, direction des ressources humaines.

7. Structure organisationnelle de l'entreprise :

7.1 L'organigramme de l'entreprise :

Voici la présentation de l'organigramme de l'entreprise :

Figure n°3.8 : organigramme de Fruital ECCBC ALGERIA



Source : document interne de l'entreprise

7.2 Les principales directions :

Voici les principales directions et leurs fonctions :

7.2.1 Direction générale : La Direction Générale représente le noyau central de l'entreprise, supervisant toutes les directions opérationnelles et assurant son bon fonctionnement. Placée sous la responsabilité d'un Directeur Général, cette entité est le catalyseur des décisions stratégiques. son est de participer à l'élaboration des plans stratégiques avec le conseil d'administration et l'identification et analyse des enjeux internes et externes influençant l'organisation Le Directeur Général administre également la correspondance officielle au nom du Conseil, représente l'entreprise auprès des institutions officielles et élabore un plan

opérationnel définissant les buts et objectifs, Veiller à ce que les opérations quotidiennes de l'entreprise soient efficaces, efficaces et conformes aux attentes des clients, du Conseil d'Administration et des organismes de financement.

7.2.2 Direction finance et contrôle de gestion : la mission principale de cette direction c'est l'optimisation des risques et du capitale, l'établissement de projections budgétaires et la définition d'objectifs. Elle établit le budget, s'assure que les résultats répondent aux objectifs prédéterminés et effectue les ajustements nécessaires en fonction de la performance qui a été réalisée.

7.2.3 Direction des ressources humaines : Cette direction est chargée de la gestion des employés de Fruital Coca-Cola. Parmi ses la principale responsabilité est le paiement des employés, la supervision des services médicaux et sociaux des salariés, la gestion des recrutements et de la formation et des congés

7.2.4 Direction commerciale : rattaché à la Direction Générale et dirigé par le Directeur Commercial Son objectif principal est d'assurer la commercialisation et la promotion des produits en créant des plans d'action stratégiques visant à augmenter les ventes et à pénétrer de nouveaux marchés.

7.2.5 Direction communication & relation publique : Les rôles et responsabilités clés de cette direction sont variés :

- Mise en œuvre de campagnes de communication externes et médiatiques.
- Promouvoir l'entreprise et entretenir son réseau auprès des journalistes et de la presse (en ligne, à la télévision et à la radio).
- Gestion du budget relations publiques / presse.
- Organiser des événements permettant la rencontre avec le public ou les journalistes et l'entreprise pour promouvoir l'entreprise,
- Établir des partenariats avec des institutions pour faire avancer les intérêts de l'entreprise (sponsoring, etc.).

7.2.6 Département IT : Son objectif principal est de concevoir, de mettre en œuvre et de maintenir les systèmes et infrastructures informatiques qui soutiennent toutes les opérations tout en servant de catalyseur pour l'innovation et la transformation numérique.

7.2.7 Direction des opérations : elle supervise l'ensemble des flux physiques (matière première, produit semi-fini et produit fini) de l'approvisionnement à la livraison au client. Son rôle principal consiste à garantir la production efficace et le flux rapide, en assurant leur qualité, leur disponibilité et l'optimisation des coûts tout au long du processus, elle définit aussi la stratégie d'achat incluant la négociation avec les prestataires et les fournisseurs stratégiques et

le suivi des appels d'offres. Cette direction est composée de trois départements (qualité, industriel, achat et approvisionnement et logistique).

7.2.8 Direction Qualité : Dans l'agroalimentaire, il existe beaucoup de normes et d'obligations légales liées à la sécurité alimentaire. La Direction Qualité est chargée d'assurer et de conduire la conformité des processus industriels, en assurant le respect rigoureux de ces exigences réglementaires, elle garantit la qualité et la conformité des produits terminés.

7.2.9 Direction Industriel : le Département Industriel est le responsable de la transformation physique des matières premières, De la préparation du sirop final au conditionnement des produits finis en bouteilles PET, RGB et en canettes. Le département industriel gère l'exploitation, la maintenance et l'optimisation des lignes de production, sa mission principale est la mise en œuvre de la fabrication des produits en répondant aux objectifs planifiés

7.2.10 Direction logistique : Le Département Logistique joue un rôle crucial, principalement responsable de la coordination et de la gestion du flux physique des produits (matières premières et produits finis). Elle est généralement chargée de la gestion des entrepôts (réception, stockage, gestion des stocks), de la préparation des commandes reçues et surtout de l'organisation et du suivi du transport pour garantir la livraison de la marchandise.

L'équipe logistique collabore étroitement avec les équipes de Production, de Planification et Commerciales, ainsi qu'avec les fournisseurs de transport externes, dans le but d'assurer des livraisons rapides, sûres et optimisées en coût.

Section 2 : Démarche méthodologique et l'analyse des résultats de l'enquête.

Dans cette section nous aborderons en premier les étapes de la démarche méthodologique utilisée ainsi que le traitement et l'analyse des informations collectées à travers les entretiens.

1. Démarche méthodologique

1.1 Objectif de la recherche :

L'objectif principal de notre étude consiste à mesurer l'influence et l'apport de l'adoption d'une stratégie de de transport sur la performance de la logistique aval de Fruital Coca-Cola. Il s'agit également de connaître si cette stratégie peut apporter des résultats positifs en termes d'optimisation des coûts de transport.

La recherche se basera sur les axes suivants qui représentent les objectifs escomptés :

- Comprendre la situation actuelle de l'entreprise en matière de gestion et planification des flux de transport ainsi que le processus de suivi de performance de la logistique aval et les KPI utilisés.
- Analyser les processus logistiques actuels de l'entreprise, et identifier les problèmes majeurs qui affectent l'efficacité de la logistique aval.
- Proposition d'un plan d'action corrective pour chaque problème détecté afin d'améliorer la performance de la logistique aval
- Évaluer l'apport de la stratégie mise en place sur la performance de la logistique aval.

1.2 Méthodologie de recherche :

Notre objectif consiste à évaluer l'impact de la mise en place d'une stratégie de transport sur la performance de la logistique aval, nous avons mené une étude qualitative sur site afin que nous puissions recueillir les données nécessaires à l'élaboration de notre étude.

On peut définir la recherche qualitative comme étant : « Une enquête qualitative de terrain est la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs. »¹

2. Les outils de collecte d'information :

L'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations nécessaires dont le traitement conduira aux objectifs de recherche et à la vérification des hypothèses.²

Nous utilisons deux outils de collecte qui nous aideront à recueillir et à comprendre de nombreuses informations nécessaires à la compréhension de la situation actuelle et à la résolution de notre problématique.

1.3.1 Gemba walk (L'observation) :

¹ PIERRE (P) et MUCCHIELLI (A) : « Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative », L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, édition Armon Colin, 2012, p.13.

² CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales ,2eme édition, p.66.

Un Gemba Walk est une visite du lieu de travail qui vise à observer les employés, à les interroger sur leurs tâches et à identifier les gains de productivité. Gemba Walk est dérivé du mot japonais « Gemba » ou « Gembutsu » qui signifie « l'endroit réel », il est donc souvent défini littéralement comme l'acte de voir où le travail réel se produit. Le « gemba walk » est une méthode simple, mais puissante, utilisée par les employeurs pour promouvoir l'amélioration continue.¹

Pour bien comprendre la situation actuelle en matière de gestion et planification des flux de la logistique aval et pouvoir optimiser les opérations, il est nécessaire de réaliser une "Gemba walk", c'est-à-dire de se rendre sur le lieu de travail où la valeur ajoutée est créée, afin d'observer attentivement et successivement l'avancement des opérations en temps réel.

Afin de réaliser cette tâche efficacement, il est indispensable de bien définir le champ d'observation au préalable et de préparer une liste de questions et de facteurs à observer, ainsi qu'une évaluation des indicateurs de performances (KPI) appropriés.

1.3.2 L'entretien :

L'entretien est un mode principal de collecte d'information, il est défini comme étant un rapport oral qui consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.²

Cependant, l'entretien peut avoir plusieurs types en fonction du degré de directivité voulu par l'enquêteur, Nous avons choisi l'entretien semi-directif avec des personnes directement concernés par les fonctions et activités liées à notre sujet d'étude afin de leur laisser la liberté d'expression et pour recueillir un maximum d'informations sur le sujet et d'en sortir avec des résultats pertinents.

On définit l'entretien semi directif comme suite « dans ce type le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples »³

¹ <https://safetyculture.com/fr/themes/gemba-walk/> consulté le 06/05/2025 à 14h15

² CHABANI, (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème édition, p.72

³ Ibid., p.73

Nous poserons des questions ouvertes, en lien direct avec notre objectif de recherche, pour permettre aux personnes interviewées d'exprimer librement leurs perspectives et d'apporter des propositions provenant de leurs expériences, ce qui donnera une grande valeur à notre étude.

Les entretiens ont été réalisés sur le site de production de Fruital ainsi qu'au siège social, avec des dates et horaires adaptés à la disponibilité des interviewés. Chaque entretien dure entre 30 et 90 minutes. Nous devons tenir compte de la disponibilité de nos interviewés et éviter de les déranger dans leur travail en respectant une durée spécifique pour l'entretien.

2.1 Profil des personnes interrogées :

Dans le cadre de notre étude, nous avons pris un échantillon de 4 personnes qui sont directement impliquées dans les fonctions et les activités qui nous intéressent afin d'obtenir des réponses pertinentes pour notre recherche. On a regroupé dans un tableau les informations sur les personnes interrogées à savoir (Poste, années d'expérience, date et durée de l'entretien ainsi que le lieu). Pour des soucis de confidentialité, l'identité des personnes interviewées au sein de l'entreprise ne sera pas révélée.

Tableau n°3.1 : Profil des personnes interviewées

Poste	Expérience	Date et la durée de l'entretien	Lieu de l'entretien
Responsable de transport	25 ans	Le : 04/05/2025 Durée : 45 min	Site de production Fruitall ECCBC Rouiba
Responsable logistique	12 ans	Le : 04/05/2025 Durée : 40 min	Site de production Fruitall ECCBC Rouiba
Manager excellence opérationnel	8 ans	Le : 07/05/2025 Durée : 35 min	Siège Social Tour Geneva
Responsable bureau de commande	7 ans	Le : 11/05/2025 Durée : 30 min	Site de production Fruitall ECCBC Rouiba

Source : Elaboré par nos propres soins.

3. Présentation et analyse des résultats de l'étude qualitative :

Afin de collecter le maximum d'informations qui ne seront utiles à comprendre la situation actuelle de la logistique aval de l'entreprise, nous avons préparé un guide d'entretien composé de quatre axes, chaque axe est destiné à un responsable, dans le but d'avoir des informations à propos de :

- Cadrage général de la logistique aval
- Cadrage général de la fonction transport
- Suivi de la performance et optimisation des coûts
- Gestion et suivi de commandes (DI)

Dans ce qui suit, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des réponses obtenues auprès des responsables.

3.1 AXE 1 : Cadrage général de la logistique aval

Cet axe est destiné à la direction logistique, où nous avons effectué un entretien avec le responsable logistique des sites Rouïba et Reghaïa

1. **Question 1** : Quels sont, selon vous, les principaux défis ou les points faibles que rencontre actuellement la logistique aval de l'entreprise ?

Réponse 01 : « Parmi les points faibles et défis qu'on rencontre actuellement dans la logistique aval, la difficulté d'assurer la disponibilité des prestataires de transport, ce qui perturbe les délais de livraisons.

Le deuxième défi consiste à optimiser le temps de chargement du camion conformément à la procédure de gestion en vigueur.

Les deux défis listés ci-dessus, engendrent un besoin additionnel surtout en haute saison d'espaces de stockage dans les entrepôts (une saturation des stocks de produits finis), ce qui peut impacter des arrêts de lignes de production périodiques.

On ajoute aussi des contraintes opérationnelles internes, comme le temps d'exploitation limité des caristes dû à la complexité des flux logistiques (parcours des chariots élévateurs à l'intérieur de l'entrepôt). »

Analyse 01 : On constate que la logistique aval de Fruital n'est pas optimisée et nécessite une organisation plus rigoureuse, elle fait face à certaines difficultés qui peuvent influencer la performance de la logistique aval et par la suite la qualité de service, donc y a des pistes d'améliorations, on peut résumer ces difficultés comme suit :

La dépendance aux prestataires de transport et leurs manques de ponctualité et de professionnalisme génère des perturbations dans les plannings des expéditions.

Risque de saturation/difficulté de gérer l'espace de stockage.

2. **Question 2** : Selon votre expérience, quels sont les points forts de la logistique aval de Fruital ECCBC ?

Réponse 02 : « *La gestion du transport est un maillon important dans la chaîne logistique de Fruital. Il est même un maillon indispensable. Il permet de s'approvisionner, de distribuer des produits finis et même d'assurer la liaison entre plusieurs usines ou plusieurs entrepôts (flux complexes qui doivent s'adapter avec la stratégie commerciale et les prévisions de ventes notamment en haute saison).*

Notre point fort pour faire face à cette conjoncture difficile versus la concurrence est de faire le choix du prestataire selon les critères ci-dessous :

- *Le délai ;*
- *La fréquence ;*
- *Les risques ;*
- *L'impact environnemental ;*
- *La fiabilité. »*

Analyse 02 : On constate que l'entreprise connaît l'importance du transport dans la logistique aval de Fruital et met en pratique des critères pertinents pour choisir les prestataires.

3. **Question 3** : Quels sont les systèmes d'information que vous utilisez pour gérer les opérations logistiques ?

Réponse 03 : « *Les systèmes d'information que nous utilisons pour gérer les opérations logistiques sont le SAP et le WMS au niveau des entrepôts de stockage. »*

Analyse 03 : L'utilisation de SAP et WMS suggère que l'entreprise possède des outils informatiques efficaces pour la gestion de sa logistique.

4. **Question 4** : Quel est le processus d'affectation des expéditions ? Sur quelle base faites-vous l'affectation ?

Réponse 04 : « *Après le traitement de la commande par le bureau de gestion de stock, ce dernier affecte les expéditions selon la disponibilité des transporteurs et selon la disponibilité*

quotidienne de ces derniers sur la plateforme, et ceci pour garantir la satisfaction de la livraison clients en temps record (maximum J+2 pour le centre, J+7 pour le sud).

L'entreprise fait face à une problématique avec les transporteurs qui se sont engagés avec des contrats à fournir une flotte de camions et ils ne respectent pas l'accord au quotidien. »

Analyse 04 : Cette méthode, qui repose sur la disponibilité des transporteurs et sur le principe informel du « premier arrivé, premier servi » ne permet pas d'optimiser les coûts de transport et ne garantit pas le respect des délais de livraison. On remarque que le problème de dépendance aux transporteurs met l'entreprise en situation de faiblesse ou elle n'a pas le contrôle sur le choix du transporteur, la livraison se fait en fonction du transporteur présent.

5. Question 5 : Afin de mieux comprendre votre organisation logistique, pourriez-vous nous indiquer si un processus de planification des expéditions est actuellement en vigueur ?

Réponse 05 : *« Actuellement, la planification des expéditions que fournit le système d'exploitation SAP à j-1 n'est pas forcément respectée car l'équipe de gestion de transport essaye de livrer les commandes le plus tôt possible pour libérer l'entrepôt et éviter des surcoûts en location périodique de dépôts, c'est un choix stratégique. »*

Analyse 05 : L'absence de planification des expéditions et le non-respect de celle fournie par SAP est motivée par le but de libérer l'entrepôt et minimiser les surcoûts de location. L'entreprise considère cette approche comme un arbitrage stratégique.

6. Question 6 : Quels sont les délais de livraison standard pour vos expéditions ? Parvenez-vous à livrer toutes les commandes et satisfaire la demande ?

Réponse 06 : *« Les délais de livraison sont généralement de J+1 et peuvent arriver jusqu'à J+2. Par rapport à la satisfaction de la demande, oui on assure la livraison de toutes les commandes. »*

Analyse 06 :

Malgré les dysfonctionnements opérationnels Coca arrive à satisfaire sa clientèle dans le respect des délais, il faut contrôler donc ses coûts de distribution et de transport.

7. Question 7 : Quel est le processus d'expédition des commandes ? Quelles sont les étapes à suivre ?

Réponse 07 :

« Le processus se déroule comme suit, premièrement l'arrivée du transporteur, ensuite l'affectation de la commande par le bureau GDS aux transporteurs, délivrés avec un bon de chargement, après le chargement du camion avec la marchandise convenu le chauffeur récupère le bon de sortie, à la fin une vérification de la part du post de sécurité des documents et de la marchandise. »

Analyse 07 :

On remarque que le processus se base sur des étapes essentielles de la livraison ce qui montre une bonne coordination entre les opérations, mais qui peut être optimisé en réduisant le flux des camions dans la plateforme.

8. Question 8 : Y a-t-il des problèmes de stockage ? Si oui, quels en sont les impacts sur vos opérations ?

Réponse 08 :

« Comme mentionné précédemment, y a un problème de manque d'espace de stockage ce qui peut causer la saturation de l'entrepôt qui risque l'arrêt des lignes de production, la perturbation du flux physique à l'intérieur du site et peut créer une pression sur l'organisation opérationnelle. »

Analyse 08 :

On constate que les problèmes liés au manque d'espace de stockage renforce l'idée qu'il s'agit de la principale cause des défis de la logistique aval, et que la saturation de l'entrepôt est un goulot d'étranglement pour la gestion des opérations de l'entreprise.

3.2 AXE 2 : Cadrage général de la fonction transport

Cet axe est destiné à la direction logistique, où nous avons effectué un entretien avec le responsable de transport de Fruital ECCBC.

1. Question 1 : Comment la planification des transports est-elle organisée au sein de l'entreprise ? Quels outils et méthodes sont utilisés ?

Réponse 01 : *« Réellement on n'a pas de planification de transport car on n'a pas de visibilité sur nos plans de chargement en J-1, On livre nos commandes selon la disponibilité des transporteurs, On travaille majoritairement avec EXCEL ainsi que notre ERP SAP. »*

Analyse 01 : La réponse indique bien l'absence de planification formelle du transport la raison expliquée est le manque de visibilité sur les plans de chargement en j-1, les commandes sont affectées en temps réel en fonction de la disponibilité des transporteurs.

2. Question 2 : Comment se fait la sélection des prestataires ? Quels sont les critères ?

Réponse 02 : « *La sélection des prestataires se fait par des critères spécifiques : le tarif par destination, la performance historique, la capacité en nombre de camions et la qualité de service.* »

Analyse 02 :

Selon la réponse l'entreprise a défini des critères spécifiques pour le choix des prestataires, la prise en compte de la performance historique, les tarifs par destination, la capacité en nombre de camions et aussi la qualité de service.

3. Question 3 : Comment collaborez-vous avec les prestataires en termes de nombre de camions à mobiliser au quotidien ou sur une période donnée ?

Réponse 03 :

« *On collabore à travers des contrats annuels, indiquant les tarifs de chaque destination, et des engagements par rapport aux nombres de camions par jour à assurer sur différentes périodes données, et nous faisons des réunions périodiques avec eux pour recadrer le besoin si nécessaire surtout en haute saison.* »

Analyse 03 :

A travers la réponse on constate que la collaboration est basée sur des contrats annuels précisant les tarifs spécifiques à la destination et des engagements sur le nombre de camion à garantir par jour sur différentes périodes.

4. Question 4 : Assurez-vous un suivi de la performance de vos prestataires de transport ? Si oui, comment procédez-vous et quels indicateurs ou outils utilisez-vous ?

Réponse 04 : « *Effectivement un suivi de la performance de nos prestataires de transport est bien mis en place pour mesurer leur apport à notre logistique aval. Cette surveillance se fonde sur l'emploi de plusieurs indicateurs clés de performance (KPI). En pratique, nous évaluons et examinons principalement le nombre de rotations réalisées par chaque prestataire sur une durée spécifique, généralement mensuelle et aussi le coût total du transport de chaque prestataire par mois pour bien identifier les pistes de négociations.* »

Analyse 04 :

La réponse indique qu'un système est en place basé sur les indicateurs de performance clés de performance (KPI). Le nombre de rotations effectuées par le prestataire (mensuellement) et le coût total du transport.

5. Question 5 : Rencontrez-vous des difficultés particulières dans la collaboration avec les transporteurs ? Si oui, lesquelles ?

Réponse 05 : *« Dans la collaboration avec les transporteurs la difficulté la plus courante c'est le non-respect des transporteurs au sujet de l'assurance du nombre de camions par jour. »*

Analyse 05 :

Selon la réponse on déduit que les principales difficultés sont le non-respect des prestataires du contrat concernant le nombre de camion à assurer quotidiennement.

6. Question 6 : Comment l'entreprise fait-elle face aux difficultés liées à la rareté ou à l'indisponibilité des camions sur le marché ?

Réponse 06 : *« On gère ces situations en se basant sur notre expérience, on fait appel aux prestataires et on exerce une pression pour mettre en disponibilité les camions et aussi faire recours aux petits transporteurs pour pallier les manques mais la capacité de ces derniers reste faible par rapport aux gros transporteurs contractuels. »*

Analyse 06 :

L'entreprise gère ces situations en s'appuyant sur le débrouillardise et l'expérience accumulée, en faisant une pression sur les prestataires contractuels, et en ayant recours aux petits transporteurs, mais ça reste insuffisant car ces derniers sont faibles par rapport aux gros transporteurs

7. Question 7 : Pensez-vous qu'un seul responsable de transport soit suffisant pour gérer la distribution à l'échelle nationale ?

Réponse 07 :

« L'entreprise génère un volume très important avec une fréquence de rotation élevée sur l'ensemble du territoire. Cette mission est complexe dû à la marchandise qui provient de trois sites de production différents (Rouïba, Oran et Skikda) ce qui multiplie les points de départ et les défis de coordinations. À ce moment-là, une seule personne ne serait pas en mesure de gérer efficacement toutes ces opérations essentielles, tant sur le plan physique que stratégique. Bien que dans chaque site il y'a un responsable logistique dédié. »

Analyse 07 :

La réponse montre qu'un seul responsable n'est pas suffisant, compte tenu du volume important, de la fréquence élevée des rotations et de la complexité liée aux multiples points de départ (trois sites de production). La mission est trop compliquée pour qu'une seule personne puisse la gérer seule.

8. Question 8 : Comment évaluez-vous la qualité de l'échange d'informations entre la fonction transport et ses parties prenantes internes (logistique, commerciale, etc.) ?

Réponse 08 : « *La qualité de l'échange d'informations entre la fonction transport et les autres fonctions n'offre pas la rapidité et la fluidité idéale et nécessaire pour une synchronisation opérationnelle parfaite.* »

Analyse 08 :

On déduit que la qualité de l'échange d'information n'est pas à la hauteur de permettre le passage fluide et rapide des informations, et qu'un meilleur affinage de l'interaction entre ces fonctionnalités essentielles pourrait accroître la réactivité et l'efficacité générale de la chaîne.

9. Question 9 : Faites-vous une priorisation entre les prestataires en fonction des destinations ? Si oui, quels en sont les critères ?

Réponse 09 : « *Une priorisation des prestataires de transport n'est pas réellement établie en fonction des destinations. On se base sur la disponibilité des camions et leur préférence géographique, On travaille sur l'amélioration de la priorisation en se basant sur plus de critères pour choisir la meilleure option.* »

Analyse 09 :

Effectivement comme la réponse l'indique une priorisation des prestataires par destination est à optimiser, l'entreprise se base sur la disponibilité des camions et leur préférence géographique (c'est dû à la non-disponibilité de la visibilité des camions disponibles au moins à J-1).

10. Question 10 : Avez-vous une visibilité sur les plans de chargement (les expéditions) en J-1 ?

Réponse 10 : « *Concernant la visibilité sur les plans de chargement en J-1, elle n'est pas pleinement établie à l'heure actuelle.* »

Analyse 10 :

Selon la réponse, il n'y a pas de visibilité pleine et entière sur les plans de chargement en J-1. Cela s'explique principalement par le mode de fonctionnement : Les commandes sont saisies et gérées en temps réel, immédiatement après leur confirmation par le client. L'objectif prioritaire étant d'assurer la livraison dans les plus brefs délais, l'exécution immédiate prend le pas, ce qui conduit à ce que les programmes de chargement soient fréquemment établis à la dernière minute en fonction des commandes reçues. En conséquence, il est difficile d'avoir une visibilité complète et figée des expéditions prévues la veille pour le lendemain (J-1).

3.3 AXE 3 : Suivi de la performance et optimisation des coûts

Cet axe est destiné à la direction des opérations, où nous avons effectué un entretien avec le manager de l'excellence opérationnelle

1. Question 1 : Que pensez-vous de la performance actuelle de la logistique aval ? Êtes-vous satisfait ?

Réponse 01 : « *La fusion avec les deux autres entités et la couverture de la demande nationale rendent la gestion logistique plus complexe ce qui nécessite une organisation plus structurée afin de maintenir des niveaux élevés de performance. De plus, la dépendance vis à vis des prestataires logistiques au sujet des camions limite notre maîtrise complète de la logistique aval.* »

Analyse 01 :

Après la fusion des trois entités, Fruital fait face à certains défis logistiques tels que la satisfaction de la demande nationale tout en optimisant ses coûts logistiques, l'entreprise doit renforcer son organisation et son efficacité afin d'optimiser et maîtriser sa chaîne logistique.

2. Question 2 : Quels sont les éléments ou constats qui vous amènent à initier un projet d'optimisation, et comment décidez-vous de le lancer ?

Réponse 02 : « *Dans le secteur agroalimentaire, où l'amélioration continue est essentielle, un projet d'optimisation est initié lorsque l'équipe d'excellence opérationnelle identifiée, par le biais du suivi de la performance économique, des anomalies ou des écarts importants. Ces constats, tels que des pertes d'efficacité, des retards ou des coûts élevés, justifient la mise en place de plans d'action ciblés pour optimiser les processus* ».

Analyse 02 :

Le service EO est responsable de suivre la performance opérationnelle de l'entreprise, cependant, dans le cas de détection d'anomalies ou de surcoût, un projet d'optimisation serait lancé et des actions correctives sont mises en place afin d'améliorer les processus et maîtriser les coûts en nommant une équipe projet qui est responsable de coordonner les actions.

3. Question 3 : Quel est, selon vous, le pourcentage de réduction des coûts généré par ce projet d'optimisation ?

Réponse 03 :

« Pour ce projet d'optimisation des coûts de transport et selon les hypothèses définies préalablement, on peut économiser 6% du coût total annuel de transport de 2024. »

Analyse 03 :

Le projet d'optimisation devrait permettre une réduction d'environ 6% des coûts annuels de transport en 2024, selon les hypothèses établies, ce qui représente une économie significative pour Fruital ECCBC dans sa situation actuelle.

4. Question 4 : Quels sont les outils et les systèmes d'information utilisés pour suivre la performance de la logistique aval ?

Réponse 04 :

« Pour suivre la performance de la logistique aval, nous nous servons des rapports quotidiens détaillés, ainsi que des tableaux de bord hebdomadaires qui aident à suivre les indicateurs clés et à prendre des décisions éclairées. »

Analyse 04 :

Des rapports journaliers et de tableaux de bord hebdomadaires sont utilisés afin de suivre la performance de la logistique aval et intervenir en conséquence. Ces outils restent limités pour suivre la performance d'un volume aussi important.

5. Question 5 : Quels sont les principaux indicateurs clés de performance (KPIs) que vous utilisez pour suivre la performance de la fonction transport ?

Réponse 05 :

« Voici quelques KPI utilisés :

Coût moyen de transport des ventes et des transferts.

Pourcentage de rotation réalisé par chaque prestataire durant l'année. »

Analyse 05 :

Les KPI mentionnés restent très insuffisants pour un suivi complet de la performance de la fonction transport. En effet, ces KPI évaluent un résultat et ne peuvent être significatifs qu'après une période donnée, alors que d'autres KPI opérationnel plus appropriés permettent de mesurer la performance en temps réel et d'agir d'une façon proactive.

3.4 AXE 4 : Gestion et suivi de commandes (DI)

Cet axe est destiné à la direction logistique, où nous avons effectué un entretien avec le responsable de bureau de commande de la distribution indirecte

1. Question 1 : Quel est le processus de prise de commande ?

Réponse 01 :

« Le processus de prise de commande se déroule comme suite :

- *L'expression du besoin de la part du client, en précisant la référence et la quantité du produit.*
- *La vérification de la disponibilité des produits sur les différents entrepôts.*
- *La réponse et la confirmation de la commande avec le client.*
- *La vérification de compte du client, s'il a du solde sur son compte, je passe la commande, sinon j'attends son virement.*
- *La création de la commande sur SAP, ainsi elle serait visible par les autres services pour son traitement (GDS, transport...). »*

Analyse 01 :

Le processus de prise de commande est simple et adapté à la prise de commande client par téléphone ou email et couvre les étapes clés jusqu'à la saisie dans SAP. Pour plus de clarté, il est recommandé d'établir des KPI simples pour l'évaluation de la qualité de la prise de commande.

2. Question 2 : Quels sont les principaux outils ou systèmes que vous utilisez pour l'enregistrement des nouvelles commandes clients ?

Réponse 02 : *« L'enregistrement de commande s'effectue via notre ERP SAP, tandis que la communication avec nos clients se fait principalement par Email ou bien par téléphone. »*

Analyse 02 :

On constate que Fruital utilise des canaux de communication classique "Email et téléphone" pour échanger avec les clients de la DI.

3. Question 3 : Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion des commandes ?

Réponse 03 :

« Notre principale difficulté est de gérer la volatilité mensuelle de la demande, car dans la distribution indirecte la demande est imprévisible, ce qui perturbe notre organisation logistique dans certaines périodes du mois. Deuxièmement, le problème du non-respect du zoning, c'est-à-dire, des clients de l'est ou l'ouest préfèrent prendre le produit du centre lors qu'il y a nos deux entités SBOA ORAN et SBC SKIKDA, ce phénomène impacte directement la réactivité de notre chaîne logistique. »

Analyse 03 :

Le problème du non-respect du zoning impacte directement la performance du service transport. En effet, lorsque la distribution se fait que d'une seule entité cela entraîne une perte de contrôle sur les camions consacrés par les prestataires et d'une autre part augmente les coûts de transport car c'est l'entreprise qui prend en charge les coûts de livraison.

L'instabilité des commandes des clients (les grossistes) complexifie la prévision de vente et par la suite perturbe la réactivité de la chaîne logistique.

4. Question 4 : Comment se fait l'échange d'informations sur l'avancement des commandes avec les services de transport et logistique ?

Réponse 04 :

« L'information relative à l'état d'avancement des commandes est principalement échangée de façon centralisée grâce à notre système ERP, qui est SAP, avec les services de transport et de logistique. En pratique, une fois que notre service crée et valide une commande, celle-ci est immédiatement et automatiquement accessible pour les équipes de transport et de logistique dans cet outil. Cependant, l'utilisation des emails et d'un système de messagerie instantané est cruciale pour compléter le suivi des commandes. »

Analyse 04 :

L'échange de l'information est principalement centralisé sur l'ERP SAP, mais y a d'autres outils comme les emails afin d'assurer un suivi réel des commandes.

5. Question 5 : Quels sont les délais moyens de traitement d'une commande, de la réception à l'expédition ?

Réponse 05 :

« Le délai moyen de traitement d'une commande est de 48H, mais cela varie selon la destination. »

Analyse 05 :

Le délai de traitement et expédition des commandes reste favorable pour travailler sur la visibilité en J-1.

6. Question 6 : En cas de rupture de stock ou de retards, comment les clients sont-ils informés ?

Réponse 06 :

« Tout d'abord, on n'a pas des retards importants, mais dans ces cas, j'essaye de gérer la situation avec les clients en m'appuyant sur la qualité de notre relation avec ces derniers et en privilégiant une communication transparente. Les retards sont majoritairement causés par le manque des camions. »

Analyse 06 :

Le service priorise la communication proactive et transparente envers les clients en cas de retards, ce qui est très important pour renforcer la confiance client. La communication se fait à travers l'e-mail ou téléphone.

Section 03 : Synthèse de l'étude et proposition d'un plan d'action

Dans cette section, nous allons décrire l'état actuel de la logistique aval de l'entreprise en l'illustrant à travers des KPI, ainsi nous fixerons les objectifs souhaités. Par la suite, nous proposerons un plan d'action correctives dans le but d'atteindre les objectifs fixés, nous allons également expliquer l'impact de ces mesures sur la performance de la logistique aval de l'entreprise.

1. Synthèse de l'étude

Sur la base de l'observation Gemba et les réponses des responsables interviewés nous avons pu visualiser et décrire la situation actuelle de la logistique aval de l'entreprise :

1.1 Situation actuelle de la logistique aval de Fruital :

1.1.1 Contexte général :

Actuellement Fruital ECCBC fait face à certains défis logistiques engendré par la complexité de gérer trois entités nationales, la pénurie des camion maraîchers au niveau national surtout avec le développement des entreprises de production et la demande croissante de ce type de camions comparé au années précédentes et la dépendance total envers les prestataires logistique. Après le boycott l'entreprise devient plus attentive par rapport à ses coûts logistique notamment les coûts de transport.

1.1.2 Situation spécifique :

- Temps d'attente très long à cause de l'inefficacité du processus de prise en charge des transporteurs.
- Manque d'espace de stockage à cause de sa diminution lors de la création d'une nouvelle ligne de production.
- L'absence de planification des plans de chargement en j-1, par la suite l'incapacité de communiquer au prestataire la visibilité sur l'expédition du lendemain.
- Sous une pression constante de libération de l'entrepôt, l'entreprise essaye de livrer le maximum de commande dans le plutôt possible, cette approche perturbe toute la chaîne et crée un désordre vicieux.
- Non-respect du temps de chargement conformément aux pratiques mises en place à cause de la non-maîtrise des flux des caristes.
- Chemin de circulation des chariots non optimisé ;
- Prise de commande en continue
- Difficulté d'assurer la présence des transporteurs pour plusieurs raisons, la non-visibilité des plans de chargement en j-1, ce qui empêche les prestataires d'allouer des camions conventionnés dans les engagements verbaux. Il faut mentionner aussi que quelques prestataires sont concurrents de Fruital ECCBC donc ils privilégient leurs propres distributions, surtout en haute saison.
- Problème d'exploitation de l'ERP, extraction limitée. L'entreprise utilise des systèmes d'information tel que le SAP, mais qui n'est pas pleinement exploité pour une gestion proactive
- Absence d'un système de suivi de la performance des prestataires.

- Le problème de non-respect des zones de distribution définis.

1.1.3 Constat et symptômes :

- Saturation d'espace de stockage à cause de l'indisponibilité des camions et l'accumulation des produits.
- Retard de mise à disposition des camions de la part des prestataires à cause de l'absence des plans de chargement en j-1, le responsable se trouve faire des appels téléphoniques avec les prestataires la dernière minute afin de confirmer son besoin en camions.
- Incapacité d'optimiser l'affectation des expéditions à cause du manque de camions, l'entreprise se retrouve dans l'obligation d'affecter seulement selon la disponibilité des camions.
- L'absence de synchronisation entre le besoin en camion et les commandes à livrer, pas de planification de transport.
- La gestion de l'ensemble des flux de transport des trois entités repose actuellement sur un seul responsable de transport national, ce qui représente un volume de travail important et risque de complexifier l'organisation des flux de transport.
- Le non-respect des zones de distribution des trois entités engendre des coûts de transport additionnels.
- Problème d'indisponibilité des palettes à cause de la complexité de la traçabilité des retours palettes.
- Des retards de livraison et des facturations d'immobilisation causées par ce problème.
- Les arrêts de production sont fréquents.
- Malgré ces défis et dysfonctionnements importants, l'entreprise parvient à satisfaire ses clients en livrant toutes les commandes dans les délais conventionnels J+1 à J+2.

Voici quelques KPI qui illustrent la situation actuelle :

Tableau n°3.2 : KPI de la situation actuelle de la logistique aval de Fruital ECCBC

Indicateur clé de performance	Description	La valeur du KPI
Temps de chargement des camions	Ce KPI mesure la ponctualité du chargement des marchandises sur les moyens de transport,	1 heure
Temps d'attente des camions	Le taux de rotation des camions mesure le temps écoulé entre le moment où un camion entre dans l'entrepôt pour collecter les produits et le moment où il quitte l'installation. Il convient de la maintenir à un niveau bas	2 heures
Fiabilité des prestataire	L'objet de mesure peut être le délai, le nombre d'opérations traités dans les temps, ou une combinaison de plusieurs caractéristiques.	Indisponible
Coût de transport sur les ventes	Ce KPI calcule le coût total du transport divisé par les ventes effectuées, permettant d'évaluer la rentabilité et l'efficacité des opérations de transport au niveau unitaire.	Indisponible
Taux d'utilisation de l'entrepôt	Le taux de remplissage de l'entrepôt peut être calculé par zone spécifique de stockage ou par famille de produits.	130%
Taux rotation des stock	Cet indicateur de performance clé de la logistique évalue la rapidité avec laquelle les produits circulent	Indisponible

	dans une entreprise.	
--	----------------------	--

Source : Elaboré par nos propres soins

1.1.4 Conséquences et effets sur l'entreprise :

- Impacts négatifs sur la rentabilité de l'entreprise : Les inefficacités logistiques entraînent des surcoûts opérationnels, réduisant ainsi les marges bénéficiaires ce qui affaiblit la compétitivité de l'entreprise et peut engendrer une perte de parts de marché face à des concurrents mieux organisés.
- Des coûts de transport élevés et non maîtrisés : L'absence d'un suivi rigoureux sur les dépenses liées au transport conduit à des surcoûts fréquents, impactant directement le budget et limitant les capacités d'investissement.
- L'insatisfaction des clients à cause des retards de livraison : Les délais non respectés fragilisent la confiance des clients, pouvant entraîner une perte de fidélité et une détérioration de l'image de marque.
- Perte de relation avec les prestataires logistiques : Une gestion insuffisamment optimale des flux et des communications peut fragiliser les partenariats avec les prestataires, réduisant la qualité du service et limitant le pouvoir de négociation.

1.2 Mesurer l'objectif :

En se basant sur la situation actuelle définie précédemment, on doit mesurer l'objectif du projet d'optimisation.

Nous avons établi des hypothèses de départ afin de cerner le cadre du projet et pouvoir contrôler son avancement, voici les hypothèses établis :

- Prendre en compte juste sur les départs de Rouïba/ Reghaïa vers toutes les destinations.
- Prendre les rotations faites avec les 9 grands prestataires logistique.
- Extraire et calculer le coût total de transport de 2024 (Nombre de rotation 2024 avec les tarifs de 2024) sous les conditions précédentes, le prendre comme référence de base (Baseline 2024).
- Figurer le volume (le même nombre de rotation de 2024) et calculer le coût total de transport de l'année 2025 (Nombre de rotation 2024 avec les tarifs de 2025), c'est le Scénario V0.

Après le calcul du coût total de transport de 2025 (Scénario V0) on a remarqué une hausse de 6% due à l'augmentation des tarifs de transport.

On a remarqué également que l'affectation des expéditions n'est pas optimisée et que le prestataire le plus cher prend la majorité des rotations, car il est beaucoup plus présent et que le seul critère d'affectation des expéditions était la disponibilité.

Nous avons créé une matrice de priorisation des transporteurs qui optimise l'affectation des livraisons pour chaque destination. Cette matrice repose sur trois critères :

- Le tarif proposé par le prestataire pour la destination concernée (priorité aux coûts les plus compétitifs).
- La capacité à mobiliser des camions (disponibilité et volume de flotte).
- Les préférences géographiques : quelques prestataires privilégient certaines zones soit pour des raisons stratégiques ou bien ils sont historiquement plus performants sur ces zones.

Concrètement, pour chaque destination, la livraison est affectée au celui qui combine le meilleur rapport coût-efficacité, en tenant compte de ses contraintes opérationnelles et de ses avantages territoriaux. Voici un exemplaire qui explique la matrice :

Figure n°3.9 : Exemple de la matrice de priorisation des transporteurs

Destination	Tarif prestataire01	Tarif prestataire02	Tarif prestataire03	Tarif prestataire04	Tarif prestataire05	Tarif prestataire06
Destination 01	●	●	●	●	●	●
Destination 02	●	●	●	●	●	●
Destination 03	●	●	●	●	●	●
Destination 04	●	●	●	●	●	●
Destination 05	●	●	●	●	●	●
Destination 06	●	●	●	●	●	●
Destination 07	●	●	●	●	●	●
Destination 08	●	●	●	●	●	●
Destination 09	●	●	●	●	●	●
Destination 10	●	●	●	●	●	●
Destination 11	●	●	●	●	●	●
Capacité journalière	20%	30%	7%	25%	13%	5%

Source : Elaboré par nos propres soins

Nous avons appliqué la matrice sur le scénario V0 (rotation de 24 avec les tarifs 25) afin de déduire une répartition cible des rotations (un pourcentage qui reflètent la répartition des rotations entre les différents prestataires). Si elle est appliquée et respectée durant toute l'année

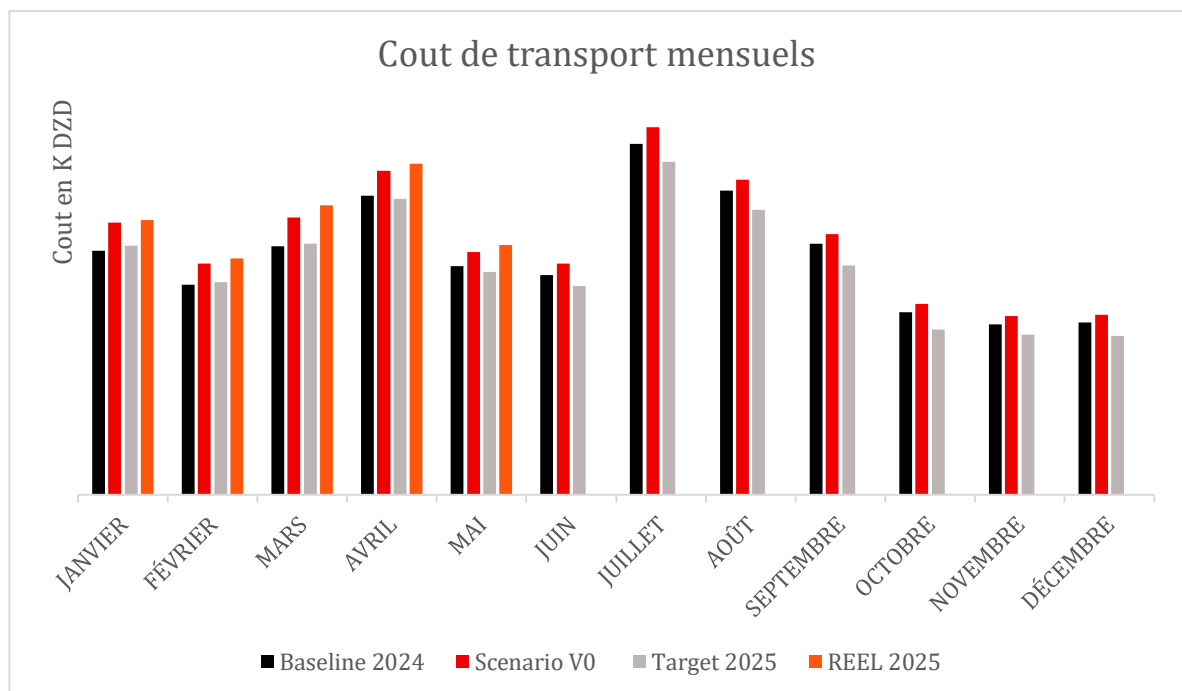
2025, la répartition cible des rotations pourraient nous faire économiser 6% du coût total de transport 2025, c'est l'objectifs fixé en cout mensuels (Target 2025)

Par conséquent les objectifs du projet se présentent comme suit :

- Assurer la disponibilité des transporteurs afin de pouvoir appliquer la matrice de priorisation.
- Améliorer l'efficacité opérationnelle du site tel que la réduction du temps de chargement, réduction du temps d'attente du camion, respect du plan de production.
- Atteindre la répartition cible de rotations, à travers le respect réel de la matrice de priorisation des transporteurs.
- Réaliser le *saving* annuel de 6% du coût total de transport 2025.

Voici une figure qui illustre l'évolution des coûts de transport mensuels de l'entreprise avant la mise en place d'un plan d'action, ce graphe compare plusieurs perspectives : Baseline 2024, scénario initiale (scénario V0), l'objectif de coût visé (*Target 2025*) et le coût réel 2025.

Figure n°3.10 : Evolution des coûts de transport mensuels



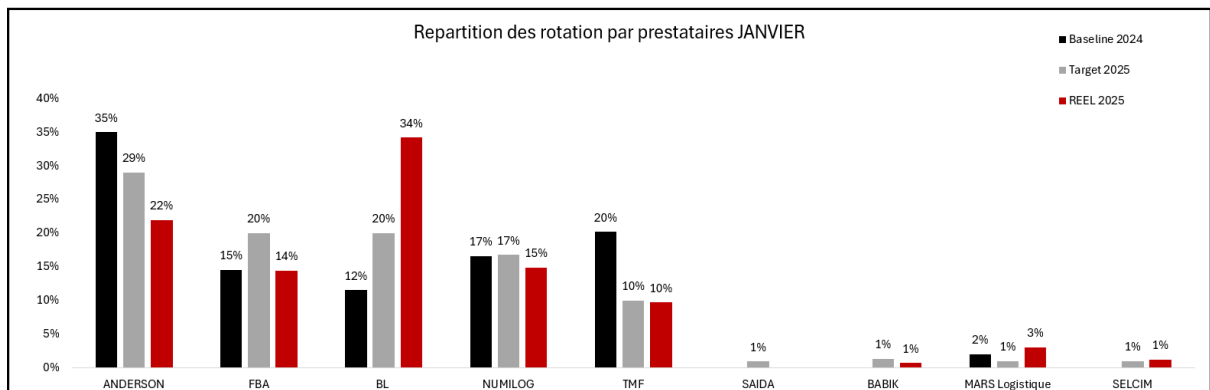
Source : Document interne de l'entreprise

Nous remarquons clairement un effet de prix entre Baseline et scénario V0 tout au long de l'année, cela se traduit par l'augmentation des tarifs des prestataires de 6%. Durant les cinq premiers mois le coût réel est significativement supérieur au Target 2025 et cela est dû au

processus d'affectation actuel des expéditions qui se basent seulement sur la disponibilité des transporteurs.

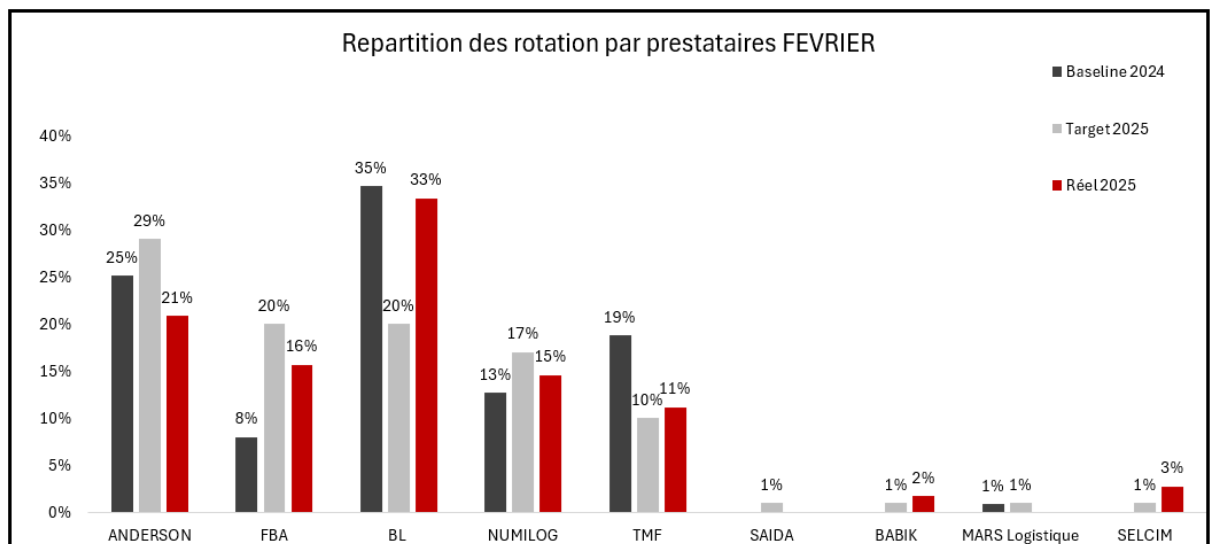
Ces figures illustrent les pourcentages de rotations de chaque prestataire pour les trois premiers mois (janvier, février et mars), ces graphiques comparés entre trois scénarios, Baseline 2024, Target 2025 et réel 2025. Les prestataires sont listés sur l'axe horizontal, et le pourcentage de leur contribution (ou part du mix) est indiqué sur l'axe vertical.

Figure n°3.11 : Pourcentage de rotations du mois de janvier par prestataire



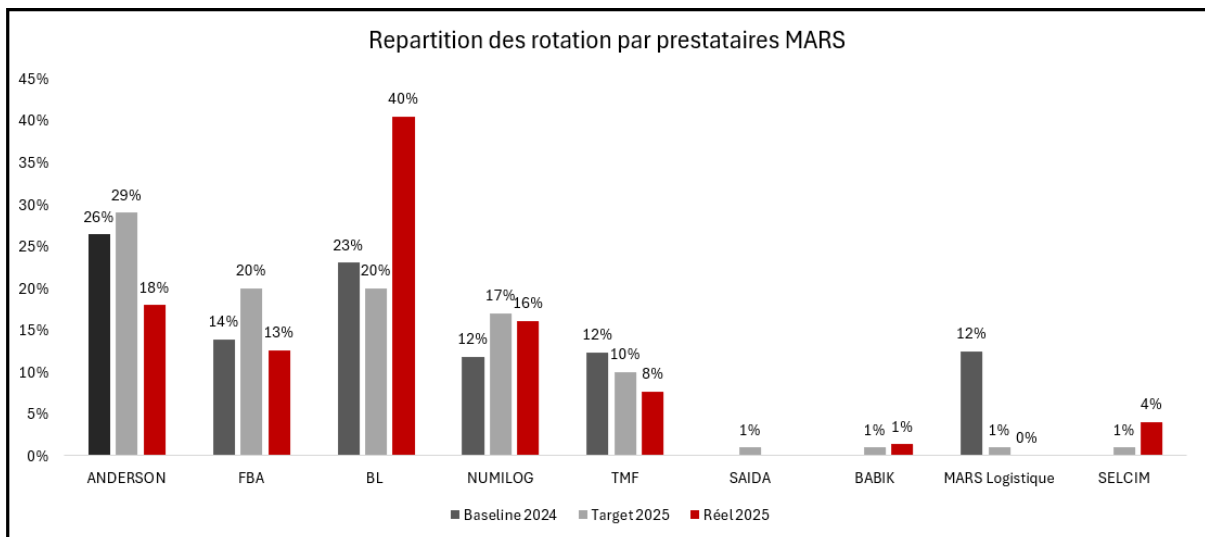
Source : Document interne de l'entreprise

Figure n°3.12 : Pourcentage des rotations du mois de février par prestataire



Source : Document interne de l'entreprise

Figure n°3.13 : Pourcentage des rotations du mois de mars par prestataire



Source : Document interne de l'entreprise

Analyse :

On remarque dans ces graphes que durant les trois mois (janvier, février, mars) l'entreprise n'as pas atteint son objectif en termes de répartition des rotations, cela est dû aux manques de visibilité sur les expéditions en J-1 ce qui perturbe la planification des plans de chargement, donc l'entreprise travail avec le principe premier arrivée premier servi pour le but de ne pas arrêter les autres opérations logistiques.

Ces graphiques expliquent que les affectations des expéditions ne se font pas d'une manière optimale, ce qui empêche la réalisation du *saving* de 6% du coût total de 2025

2. Plan d'action pour l'optimisation de la fonction transport

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés, on a proposé un plan d'action qui comprend des mesures correctives sur les différents axes d'optimisation de la logistique aval de l'entreprise à savoir la planification prévisionnelle et gestion des commandes, la coordination avec les prestataires et gestion des ressources, Le pilotage de la performance logistique aval et en dernier l'optimisation des outils et processus.

2.1 Axe 1 : Planification prévisionnelle et gestion des commandes

1. Définir une plage horaire stricte pour la prise de commande (5h00 à 16h00)

Les commandes sont prises entre 5h00 et 16h00. Après 16h00, l'équipe logistique traite

et planifie toutes les commandes reçues durant la journée pour organiser les expéditions du lendemain. Cette organisation facilite la coordination avec les prestataires, garantit une meilleure anticipation et évite les imprévus de dernière minute.

Les commandes prises après 16h seront traitées avec celles du lendemain (J+1) afin de disposer d'un délai suffisant pour traiter les commandes dans la journée et préparer une planification réaliste pour le lendemain

2. Améliorer les prévisions de ventes de la DD et la DI

S'appuyer sur l'historique des ventes et des modèles statistiques (séries chronologiques) afin d'anticiper avec précision les volumes à expédier pour les entrepôts des NDD ainsi que les clients de la DI. Ceci favorise une planification et une organisation plus efficaces.

3. Prévoir et saisir les commandes NDD dans SAP en J-2

Les commandes des NDD sont anticipées et saisies dans SAP deux jours avant la date prévue d'expédition (J-2). Cette anticipation offre une meilleure visibilité sur les besoins logistiques et facilite leur intégration dans la planification des expéditions en J-1.

4. Appliquer la matrice tarifaire dans la planification des affectations

L'affectation des commandes de la DI prises en J-1, ainsi que celles des NDD prévues en J-2, est réalisée en J-1 après 16h en appliquant la matrice tarifaire. Cela permet d'optimiser les coûts en sélectionnant les prestataires selon des critères économiques et opérationnels, tout en respectant les contraintes de délais et de qualité.

2.2 Axe 2 : Coordination avec les prestataires et gestion des ressources

1. Communiquer de manière proactive et détaillée aux prestataires les besoins en camions en J-1

Les besoins exprimés en camions sont communiqués aux prestataires la veille (J-1) après la planification des affectations, en précisant pour chaque prestataire : le site de départ, la destination, l'heure de chargement. Les prestataires doivent confirmer ou ajuster ces informations et fournir les matricules des camions consacrés, ce qui garantit une meilleure préparation et organisation logistique.

2. Réviser les contrats avec les prestataires

Revoir les contrats pour y inclure des clauses de performance (basées sur les KPI), avec des systèmes de pénalités et de bonus afin d'inciter à l'amélioration continue des deux parties.

3. Réduire le temps de chargement en renforçant l'équipe de caristes

L'augmentation du nombre des bornes de rechargement afin d'améliorer l'autonomie des chariots qui permet d'accélérer le chargement, de réduire les temps d'attente des camions et d'améliorer la fluidité des opérations logistiques.

4. Respecter le plan de production hebdomadaire

Le respect du plan de production hebdomadaire est indispensable pour synchroniser les prévisions de commandes des NDD avec la production réelle des produits. Cette coordination évite les ruptures de stock et assure la disponibilité des produits pour les expéditions prévues.

5. Mettre en place un système de suivi des palettes

Utiliser des outils technologiques (ex : RFID) pour assurer la traçabilité et la disponibilité des palettes, réduisant ainsi les pertes et optimisant leur gestion.

2.3 Axe 3 : Pilotage de la performance logistique aval

1. Déployer des indicateurs clés de performances adaptées.

Mettre en place des KPI tels que : temps de chargement, temps d'attente des camions, taux de fiabilité des prestataires, OTIF (On Time In Full), délai de livraison, coût sur vente. Ces indicateurs permettent un suivi précis et en temps réel de la performance du transport et facilitent la prise de décision.

2. Élaborer un reporting quotidien détaillé

Faire un rapport journalier de performance indiquant le nombre de rotations/camions par prestataire, destination, site et région, ainsi que les écarts entre planification et réalisations. Ce suivi facilite la réactivité et l'amélioration continue.

3. Réaliser des audits réguliers

Programmer des audits hebdomadaires et mensuels pour évaluer l'efficacité des mesures et ajuster le plan d'action si nécessaire.

4. Établir un calendrier d'actions et des responsables dédiés

Définir un planning précis avec des responsables pour chaque étape afin d'assurer le suivi et l'exécution du plan.

2.4 Axe 4 : Optimisation des outils et processus

1. Exploitation du SAP

Améliorer l'extraction automatique sur le SAP afin de faciliter l'exploitation complètes des données logistiques et les analyser efficacement.

Automatiser l'analyse des coûts de transport à travers une extraction structurée et complète des rotations par destination, par prestataires ainsi que leurs tarifs.

2. Former les équipes internes et sensibiliser les prestataires sur les bonnes pratiques :

Organiser des sessions de formation et de sensibilisation pour garantir la maîtrise des nouveaux processus et outils (la matrice tarifaire, communication du besoin en J-1 avec les prestataires) permettant ainsi une adoption rapide et efficace de ces changements. Cela favorise également une meilleure collaboration et une compréhension commune des objectifs.

3. Impact du plan d'action proposé :

Un suivi rigoureux des action mise en place est crucial afin de pouvoir se positionner par rapport aux objectifs fixé, cependant on a pas pu observer réellement l'impact des solution suggérées à cause de la durée limité de notre stage, En revanche, grâce aux échanges approfondis avec le manager d'excellence opérationnelle, le responsable transport et le responsable logistique nous avons pu estimer l'impact du plan d'action à travers des KPI essentielle qui permettent de suivre l'état réelle de la logistique et de mesurer les résultats obtenus.

Voici les estimations des KPI :

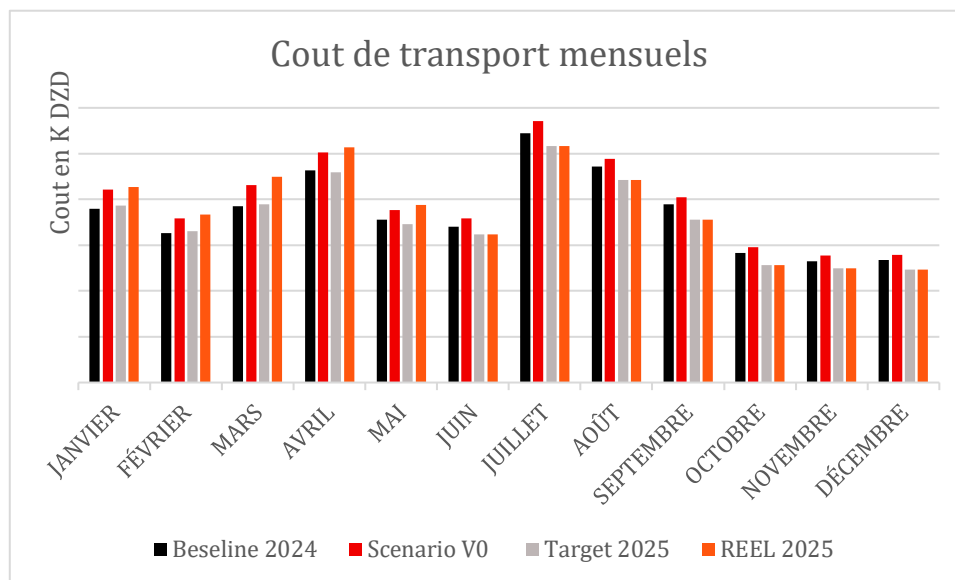
Tableau 3.3 : KPI estimés

Indicateur clé de performance	La valeur du KPI	La valeur estimée du KPI
Temps de chargement des camions	1 heure	25 minutes
Temps d'attente des camions	2 heures	1 heure
Taux d'utilisation de l'entrepôt	130%	90%

Source : Elaboré par nos propres soins

Estimation du coût de transport mensuel 2025 après l'application du plan d'action

Figure n°3.14 : Estimation coût de transport mensuel



Source : Elaboré par nos propres soins.

D'après les estimations de la part de l'entreprise, l'application des actions proposées dans notre plan d'action a conduit à une diminution significative du coût de transport à partir du mois de juin jusqu'au mois décembre 2025. Cette projection démontre l'atteinte de l'objectif de réduction des coûts, soulignant ainsi l'efficacité concrète de la stratégie de gestion des flux de transport mise en place.

4. Obstacles rencontrés et limites de l'étude :

Cette étude, riche en apports, a néanmoins été confrontée à certaines contraintes et limites qui sont cités ci-dessous :

Confidentialité des données : nous ne sommes pas autorisés à fournir des chiffres précis dans ce livrable en raison du statut multinational de l'entreprise et de sa politique stricte de confidentialité des données.

Contraintes temporelles : en raison du délai de fin de stage et au temps alloué à la réalisation de ce projet on n'a pas pu voir et observer réellement l'impact du plan d'action mis en place.

5. Recommandations :

Après avoir proposé un plan d'action pour résoudre les dysfonctionnement de la gestion des flux de transport qui impact impérativement la performance de la logistique aval de l'entreprise, nous avons formulé quelques suggestion qui peuvent être appliquer sur le long terme dans le but de transformer durablement la logistique aval en un réel avantage concurrentiel en optimisant ses opérations, en renforçant sa résilience et en devenant flexible en réponse aux attentes futures du marché et des clients

Intégration de l'outil TMS qui permet de centraliser toutes les opérations de planification, d'exécution et du suivi du transport pour transformer la gestion de transport souvent réactive à un processus centralisé et proactif dans le but d'optimiser les coûts et améliorer la visibilité pour une prise de décision

Acquisition de quelques camions pour effectuer les transports de courtes distances pour réduire la dépendance actuelle de l'entreprise envers les prestataires de transport

Création d'une filiale spécialisée dans le transport, comme la plupart des concurrents pour but de transporter les volumes considérables de l'entreprise et essayer de se détacher des prestataires externes

Accroître l'automatisation de la gestion de la chaîne logistique afin de minimiser l'utilisation de documents papier, moderniser la gestion de la chaîne logistique et éviter les freins de processus manuels

Ouverture de nouveaux centres de distribution en particulier pour les wilayas éloignées telles que celles situées dans le sud qui posent des défis de transport majeurs, cela permettrait pour ECCBC d'accroître sa présence et sa réactivité sur les marchés clés et d'améliorer la satisfaction du client.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons réussi à atteindre nos objectifs, à savoir une connaissance approfondie de la situation actuelle de la logistique aval de l'entreprise Coca-Cola Fruital et du suivi de sa performance. L'analyse de la situation actuelle a été effectuée en se basant à la fois sur les notions et concepts théoriques traités dans les deux premiers chapitres, ainsi que sur les pratiques et processus mises en œuvre par d'autres acteurs majeurs du domaine agroalimentaire en Algérie.

Suite à cette analyse, une stratégie a été suggérée pour traiter les dysfonctionnements détectés. Cependant, à cause de la petite durée de notre stage, nous n'avons pas pu observer totalement l'effet de ce plan. Toutefois, la mise en œuvre des processus et méthodes recommandés devrait entraîner une amélioration significative sur l'efficacité de la logistique aval de Fruital ECCBC, notamment en renforçant l'organisation interne entre les départements, en optimisant la planification prévisionnelle du transport, en améliorant la coordination avec les prestataires, et en mettant en place un système pour évaluer la performance via des indicateurs clés (KPI) et des reporting du terrain.

De plus, notre étude a révélé qu'une stratégie rigoureuse de gestion des flux de transport, lorsqu'elle est convenablement respectée et mise en œuvre, influence positivement et directement l'efficacité de la logistique en aval. Cette stratégie est décisive pour garantir la satisfaction de la demande dans les délais impartis et en quantités adéquates, ce qui est particulièrement crucial pour une entreprise qui gère un volume aussi important que Fruital.

Finalement, grâce à l'application des techniques proposées, l'entreprise a réalisé son but d'optimiser les coûts de transport, ce qui a permis de générer des économies significatives pour ses activités.

Conclusion générale

La logistique est un pilier fondamental de succès d'une entreprise, qui coordonne un large éventail d'opérations pour assurer le flux optimal des produits, d'informations et de ressources tout en visant à minimiser les dépenses et à maximiser la satisfaction des clients. Concentrée sur la dernière étape du parcours du produit, la logistique aval est très critique. Une gestion performante de cette dernière est cruciale pour accroître la compétitivité de l'entreprise, en réduisant drastiquement les délais de livraison et en optimisant les coûts liés à la distribution.

Dans un environnement économique mondialisé et exigeant, la gestion des flux de transport se positionne comme un enjeu stratégique, qui affecte directement et significativement la performance globale de la logistique aval des entreprises. Le transport n'est pas seulement une composante, mais une partie intrinsèque et fondamentale de la logistique aval et de sa performance.

Dans le cadre de notre projet de fin d'étude, nous avons eu l'opportunité de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre formation en Management de la chaîne logistique. En étroite collaboration avec l'entreprise Fruitall ECCBC, nous nous sommes consacrés à l'étude de l'impact de la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport sur la performance de sa logistique aval de l'entreprise. Ce projet nous a permis d'acquérir une compréhension pratique des défis opérationnels et a amélioré notre compréhension des enjeux stratégiques entourant le transport au sein d'une chaîne d'approvisionnement complexe.

Notre approche descriptive analytique nous ont permis d'évaluer l'état initial de la logistique aval de l'entreprise avant la mise en œuvre du plan d'action. Cette approche rigoureuse nous a permis de répondre à notre problématique et de confirmer les hypothèses que nous avons développées. Nous avons ainsi pu évaluer l'impact potentiel de la mise en œuvre de ce plan d'action sur l'optimisation de la performance logistique aval de l'entreprise.

Nous **confirmons notre première hypothèse**, à savoir que la stratégie de gestion des flux de transport a un impact direct sur la performance de la logistique aval de l'entreprise, on a concrètement démontré qu'une stratégie ciblée sur les flux de transport est un facteur déterminant et peut améliorer significativement la logistique aval.

Nous **confirmons notre deuxième hypothèse**, qui se justifie par le fait que L'absence d'une stratégie de gestion des flux de transport réduit le pouvoir de négociation avec les prestataires, impactant ainsi la performance de la logistique aval de l'entreprise.

Nous **confirmons notre troisième hypothèse**, qui énonce que la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport améliore la coordination des opérations logistiques au sein de l'entreprise.

Notre sujet, axé sur l'impact de la mise en place d'une stratégie de gestion des flux de transport sur la performance de la logistique aval, offre des perspectives intéressantes pour les recherches futures et les étudiants de divers domaines (logistique, gestion, informatique, etc.). Cette étude offre de nombreuses opportunités pour la recherche de nouvelles approches et applications dans le domaine de la gestion des transports.

Nous pouvons proposer des thématiques comme :

1. Le potentiel de la technologie blockchain pour améliorer la sécurité et la transparence de l'information dans les chaînes de transport externalisée
2. Le rôle des systèmes de prévision de la demande dans l'optimisation des plans de transport et la réduction des coûts logistiques.

Pour conclure, nous espérons vivement que les recherches futures aborderont d'autres problématiques liées à la contribution des stratégies de gestion des flux de transport à la performance de la logistique aval. Des telles études pourraient faire progresser significativement nos connaissances, par exemple en étudiant le rôle des technologies émergentes (comme la blockchain ou l'IA) dans l'optimisation des flux et en examinant plus en profondeur les modèles d'externalisation et de partenariat avec les transporteurs. Ces travaux futurs sont essentiels pour trouver des approches toujours plus pertinentes et créatives qui peuvent améliorer durablement les performances logistiques des entreprises dans un environnement en constante évolution.

Bibliographie

Ouvrages :

- BAGLIN (G) et al. *Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supply chain*. 4e éd., Economica, Paris, 2005.
- BAGLIN (G) et autres. *Management industriel et logistique*. 3e éd., Economica, Paris, 2002.
- BAGLIN (G) et autre. *Management industriel et logistique, concevoir et piloter la supply Chain*. 6e éd., Economica, 2013.
- BARBARA, (L) et MARIE-PASCALE, (S). *La logistique*. DUNOD, 2015.
- BITEAU (R), BITEAU (S). *Maitrise les flux industriels : les outils d'analyse*. ÉDITION d'organisation, Paris, 1998.
- DE BOISLANDELLE, (H). *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils*. Economica, Paris, 1998.
- DORIATH, (B) et GOUJET (C). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. DUNOD, Paris, 2011.
- DORNIER, (P.P) et FENDER, (M). *La logistique globale*. D'ORGANISATION, Paris, 2001.
- FENDER (M), PRIMOR (Y). *Logistique & Supply Chain*. 7e éd., Dunod, 2016.
- FERNANDEZ (A). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. 4e éd., EYROLLES, 2008.
- GRANSTED I. *L'impasse industrielle*. Du Seuil, 1980.
- Lambert (P). *Gestion des transports et de la logistique*. Gualino, 2015.
- LAURENTIE (J). *Processus et méthodes logistiques*. AFNOR, 2013.
- Lanore, Peter. *Guide indispensable des décisions efficaces : De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir*. Mardaga, 2023.
- LE MOIGNE (R). *Supply chain management*. DUNOD, Paris, 2013.
- LE MOIGNE (R). *Supply chain management*. Dunod, 2017.

- LE MOIGNE (R). *Supply chain management*. 3e éd., Dunod, 2025.
- LORINO, (P). *Méthode et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*. D'Organisation, Paris, 2003.
- MEDAN (P), GRATACAP (A). *Logistique et supply chain management*. DUNOD, Paris, 2008.
- MIANI, Patrick et VENTURELLI, Nadine. *Transport Logistique*. 2e éd.
- PIERRE, (Z). *La pratique de la gestion des stocks*. 4e éd., Dunod, Paris, 1990.
- PIERRE (P) et MUCCHIELLI (A). "Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative", in *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armon Colin, 2012.
- PIMOR, Yves et FENDER, Michel. *Logistique : Production • Distribution • Soutien*. 5e éd., Dunod, Paris, 2008.

Reuves et périodiques :

- BURMEISTER (A), DJELLAL (F), MEUNIER (C). "Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée".
- EL HAFID ALLAH (S). "De la logistique à la chaîne logistique : Déterminant de la productivité des entreprises industrielles", 2019.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H). *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*. 2e éd.
- GAMMAN (C) et LIVOLSI (L). "Management et avenir", in *revue management prospective*, N°24, Avril, 2009.
- GOZE-BARDIN, (I). "Aide-mémoire marketing, « les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 »", in *revue Management et Avenir*, N°24, Mai, 2009.
- Mesnard, X., et Dupont, A. (1999). "Votre logistique est-elle à la pointe ?", *L'Expansion Management Review*, n° 94, pp. 52-58.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1245.

Travaux universitaires :

- BENNABI (A). *L'impact de la mise en place des ERP sur la performance logistique de l'entreprise*. (Mémoire/Thèse), 2023.
- Bertrand Sogbossi Bocco. *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*.
- CHIKIROU (A) et MEBARKI (H). *Essai d'analyse du transport aval*. Mémoire de licence en sciences commerciales, EHEC, 2010.
- CHOUITER (M). *Stratégie de transport*
- DALI-ALI. *Modalités de mise en œuvre de la Value Stream Mapping : La cartographie au service de la performance en entreprise*. (Mémoire/Thèse), 2023.
- JACOB (C). "Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières québécoises", Québec, 2002.
- Joëlle Morana et Jesus Gonzalez-Feliu. *Les indicateurs de performance*. Université de Lyon, 2014
- MONVOISIN, (clémence). *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*. Mémoire de master, ROUEN BUSINESS SCHOOL, 2012.
- Zineb Issor. *LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS*.

Webographie :

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Activites-processus.htm>
- <http://revues.imist.ma/?journal=REMAC>
- <http://www.tandfonline.com/loi/tlam20>
- <https://hal.science/hal-01291021v1>
- <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/gestion-des-flux-de-transport>
- <https://www.eccbc.com/fr/a-propos-de-nous/>
- <https://www.erplain.com/fr/blog/gestion-des-flux-logistiques>
- <https://www.eval.fr/kpi/>

- <https://www.globexcourier.com/fr/nouvelles/quelle-est-la-difference-entre-transport-et-logistique/>
- <https://insightsoftware.com/fr/blog/20-best-logistics-kpis-and-metric-examples/>
- <https://www.ipacbachelorfactory.com/actualite-bordeaux/quel-rapport-entre-transport-et-logistique>
- <https://www.coca-cola.com/be/fr/about-us/history>
- <https://www.logismarket.fr/blog/types-prestataires-logistiques>
- <https://www.mecalux.fr/blog/indicateurs-gestion-entrepot>
- <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>
- <https://www.nomadia-group.com/ressources/blog/flux-de-transport/>
- <https://orientation.centre-valdeloire.fr/le-secteur-du-transport-et-de-la-logistique>
- <https://www.planetoscope.com/boisson/1262-consommation-mondiale-de-coca-cola.html>
- <https://safetyculture.com/fr/themes/gemba-walk/>
- <https://www.shiptify.com/logtech/couts-logistiques>
- https://www.shiptify.com/logtech/gestion-pilotage-flux-logistiques?utm_source
- <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>
- <http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/9387/MINF30.pdf>
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Activites-processus.htm>
- <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>

Annexes

Liste des annexes

N°	Intitulé	Page
3.1	Guide d'entretien	I

Annexe n°3.1 : Guide d'entretien

Bonjour,

Imad Eddine DAOUD et Chemseddine AKMOUSSI, étudiants en 2ème année master, option : SUPPLY CHAIN MANAGEMENT à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master, et pour bien mener notre problématique de recherche qui porte sur : « l'impact de l'adoption d'une stratégie de gestion des flux transport sur la performance de la logistique aval de Fruital ECCBC », nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions dans le cadre d'un usage strictement scientifique, et vous remercions d'avance pour le temps consacré et pour votre précieuse collaboration afin d'accomplir notre travail de recherche. De notre part, nous vous assurons que vos réponses resteront totalement anonymes.

AXE 1 : Cadrage général de la logistique aval

Question 1 : Quels sont, selon vous, les principaux défis ou les points faibles que rencontre actuellement la logistique aval de l'entreprise ?

Question 2 : Selon votre expérience, quels sont les points forts de la logistique aval de Fruital ECCBC ?

Question 3 : Quels sont les systèmes d'information que vous utilisez pour gérer les opérations logistiques ?

Question 4 : Quel est le processus d'affectation des expéditions ? Sur quelle base faites-vous l'affectation ?

Question 5 : Afin de mieux comprendre votre organisation logistique, pourriez-vous nous indiquer si un processus de planification des expéditions est actuellement en vigueur ?

Question 6 : Quels sont les délais de livraison standard pour vos expéditions ? Parvenez-vous à livrer toutes les commandes et satisfaire la demande ?

Question 7 : Quel est le processus d'expédition des commandes ? Quelles sont les étapes à suivre ?

Question 8 : Y a-t-il des problèmes de stockage ? Si oui, quels en sont les impacts sur vos opérations ?

AXE 2 : Cadrage général de la fonction transport

Question 1 : Comment la planification des transports est-elle organisée au sein de l'entreprise ? Quels outils et méthodes sont utilisés ?

Question 2 : Comment se fait la sélection des prestataires ? Quels sont les critères ?

Question 3 : Comment collaborez-vous avec les prestataires en termes de nombre de camions à mobiliser au quotidien ou sur une période donnée ?

Question 4 : Assurez-vous un suivi de la performance de vos prestataires de transport ? Si oui, comment procédez-vous et quels indicateurs ou outils utilisez-vous ?

Question 5 : Rencontrez-vous des difficultés particulières dans la collaboration avec les transporteurs ? Si oui, lesquelles ?

Question 6 : Comment l'entreprise fait-elle face aux difficultés liées à la rareté ou à l'indisponibilité des camions sur le marché ?

Question 7 : Pensez-vous qu'un seul responsable de transport soit suffisant pour gérer la distribution à l'échelle nationale ?

Question 8 : Comment évaluez-vous la qualité de l'échange d'informations entre la fonction transport et ses parties prenantes internes (logistique, commerciale, etc.) ?

Question 9 : Faites-vous une priorisation entre les prestataires en fonction des destinations ? Si oui, quels en sont les critères ?

Question 10 : Avez-vous une visibilité sur les plans de chargement (les expéditions) en J-1 ?

AXE 3 : Suivi de la performance et optimisation des coûts

Question 1 : Que pensez-vous de la performance actuelle de la logistique aval ? Êtes-vous satisfait ?

Question 2 : Quels sont les éléments ou constats qui vous amènent à initier un projet d'optimisation, et comment décidez-vous de le lancer ?

Question 3 : Quel est, selon vous, le pourcentage de réduction des coûts généré par ce projet d'optimisation ?

Question 4 : Quels sont les outils et les systèmes d'information utilisés pour suivre la performance de la logistique aval ?

Question 5 : Quels sont les principaux indicateurs clés de performance (KPIs) que vous utilisez pour suivre la performance de la fonction transport ?

AXE 4 : Gestion et suivi de commandes (DI)

Question 1 : Quel est le processus de prise de commande ?

Question 2 : Quels sont les principaux outils ou systèmes que vous utilisez pour l'enregistrement des nouvelles commandes clients ?

Question 3 : Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion des commandes ?

Question 4 : Comment se fait l'échange d'informations sur l'avancement des commandes avec les services de transport et logistique ?

Question 5 : Quels sont les délais moyens de traitement d'une commande, de la réception à l'expédition ?

Question 6 : En cas de rupture de stock ou de retards, comment les clients sont-ils informés ?

DEDICACES

REMERCIEMENTS

RESUME

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : ETAT DE L'ART DE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE GESTION DES FLUX DE TRANSPORT	5
INTRODUCTION DU CHAPITRE :.....	6
SECTION 01 : GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA CHAINE LOGISTIQUE.....	6
1. HISTORIQUE ET DEFINITION DE LA LOGISTIQUE :.....	6
1.1 Historique :.....	6
1.2 Définition :.....	7
2. LES TYPES DE LA LOGISTIQUE :	8
3. LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE :	9
4. OBJECTIF DE LA LOGISTIQUE :.....	9
5. PROCESSUS LOGISTIQUE :.....	10

6. COUTS DE LA LOGISTIQUE :	11
6.1 Les coûts directs :	11
□ Les coûts indirects :	11
7. LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES :	12
7.1 Services offerts par des prestataires logistiques :	12
7.2 Types de prestataires logistiques :	12
7.3 Définition du contrat de prestations logistiques :	13
8. DEFINITION DE LA CHAINE LOGISTIQUE :	13
9. LES FONCTIONS DE LA CHAINE LOGISTIQUE :	14
9.1 Achat et approvisionnement :	14
9.2 La production :	15
9.3 Le stockage :	15
9.4 La distribution :	15
10. LES FLUX DE LA CHAINE LOGISTIQUE :	15
SECTION 02 : DEFINITION ET ROLE DE LA GESTION DES FLUX DE TRANSPORT.....	16
1. DEFINITION DU TRANSPORT :	16
2. LES OBJECTIFS DU TRANSPORT :	17
3. LES MODES DE TRANSPORT :	17
4. RELATION ENTRE LA LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT :	20

5. LES COUTS DE TRANSPORT :	20
6. LA GESTION DE TRANSPORT :	21
7. LE PROCESSUS DE GESTION DE TRANSPORT :	21
8. L'EXTERNALISATION DU TRANSPORT :	22
SECTION 03 : MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE TRANSPORT	23
1. DEFINITION ET ENJEUX FONDAMENTAUX	23
1.1 La stratégie de transport	23
1.2 Les problématiques relatives aux transports	24
2. COMPOSANTS CLES DE LA CHAINE LOGISTIQUE	26
2.1 Les flux de la chaîne logistique	26
2.2 Gestion des flux de transport	27
2.3 Rôle stratégique du transport dans la qualité de service	27
2.4 Les systèmes utilisés pour gérer le processus de distribution	28
3. PLANIFICATION ET OPTIMISATION DU TRANSPORT	28
3.1 La planification efficace du transport et de la distribution	28
3.2 Flux de transport :	29
3.3 L'optimisation des flux de transport	30
4. MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE	32
4.1 Planifier le transport	32
4.2 Préparer les ordres de transport	33

4.3	Exécuter Les Ordres De Transport	34
4.4	Clôturer Les Ordres De Transport.....	34
5.	AMELIORATION DE LA PERFORMANCE	35
5.1	Réduire les coûts de transport	35
5.2	Mettre en œuvre un TMS.....	36
6.	OUTILS ET TECHNOLOGIES	37
6.1	Les spécificités d'une bonne gestion des flux de transport.....	37
6.2	Les outils utilisés dans la gestion des flux de transport.....	38
CHAPITRE 02 : CADRE THÉORIQUE DE LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE AVAL		40
INTRODUCTION DU CHAPITRE :.....		41
SECTION 01 : CONCEPTS DE LA PERFORMANCE		42
1.	DEFINITION DE LA PERFORMANCE :	42
2.	NOTIONS VOISINES DE LA PERFORMANCE :	43
2.1	La pertinence	43
2.2	L'efficacité :	43
2.3	L'efficience :	43
3.	TYPES DE PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE :	44
3.1	La performance stratégique :.....	44
3.2	Performance économique et financière :	44

3.3	La performance organisationnelle :.....	45
3.4	La performance sociale :.....	45
4.	LES CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE :.....	45
5.	MESURE DE LA PERFORMANCE :.....	46
6.	LES OBJECTIFS DE MESURE DE LA PERFORMANCE :.....	46
SECTION 02 : INTRODUCTION A LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE AVAL		
	47	
1.	DEFINITION DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE :	47
2.	NOTION DE LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE AVAL :	48
3.	LES QUATRE PILIERS D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE SELON MESNARD ET DUPONT :	49
4.	LES MESURES DE LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE AVAL :	50
5.	LES FACTEURS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE : .	51
6.	LES APPROCHES QUI INSTRUMENTENT LA PERFORMANCE LOGISTIQUE :	51
6.1	Les Balanced Scorecards	52
6.2	L'approche ABC :	53
6.3	Modèle SCOR :.....	53
6.4	Tableau de bord :	54
SECTION 03 : INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE AVAL.....		55

1. DEFINITION DE L'INDICATEUR CLES DE PERFORMANCE :	56
2. CARACTERISTIQUES DES INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE :	56
3. LES CRITERES DE CHOIX D'UN INDICATEUR :	57
4. TYPES D'INDICATEUR CLES DE PERFORMANCE :	58
5. LE PROCESSUS DE CHOIX DES INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE : 58	
6. L'UTILITE D'UTILISATION DES KPI :	59
7. LES INDICATEUR CLES DE PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE AVAL : 60	
CHAPITRE 03 : MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE GESTION DE FLUX DE TRANSPORT AU SEIN DE L'ENTREPRISE FRUITAL ECCB.....	64
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	65
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	66
1. PRESENTATION DE LA MARQUE « COCA-COLA » :	66
2. HISTORIQUE DE COCA-COLA :	66
3. PRESENTATION DU GROUPE EQUATORIAL COCA-COLA BOTTLING COMPANY :	68
4. PRESENTATION FRUITAL ECCBC ALGERIA :	69
5. HISTOIRE DE FRUITAL ECCBC ALGERIA :	71
6. OBJECTIFS ET VALEURS DE L'ENTREPRISE :	73
6.1 Les objectifs :	73

6.2	Les valeurs d'ECCBC :	73
7.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE :	74
7.1	L'organigramme de l'entreprise :	74
7.2	Les principales directions :	74
SECTION 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....		76
1.	DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	76
1.1	Objectif de la recherche :	76
1.2	Méthodologie de recherche :	77
2.	LES OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATION :	77
2.1	Profil des personnes interrogées :	79
3.	PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE :	80
3.1	AXE 1 : Cadrage général de la logistique aval	80
3.2	AXE 2 : Cadrage général de la fonction transport.....	83
3.3	AXE 3 : Suivi de la performance et optimisation des coûts	87
3.4	AXE 4 : Gestion et suivi de commandes (DI)	89
SECTION 03 : SYNTHESE DE L'ETUDE ET PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION		91
1.	SYNTHESE DE L'ETUDE	91
1.1	Situation actuelle de la logistique aval de Fruital :	92
1.1.1	Contexte général :	92

1.1.2	Situation spécifique :	92
1.1.3	Constat et symptômes :	93
1.1.4	Conséquences et effets sur l'entreprise :	95
1.2	Mesurer l'objectif :	95
2.	PLAN D'ACTION POUR L'OPTIMISATION DE LA FONCTION TRANSPORT	
	99	
2.1	Axe 1 : Planification prévisionnelle et gestion des commandes	99
2.2	Axe 2 : Coordination avec les prestataires et gestion des ressources.....	100
2.3	Axe 3 : Pilotage de la performance logistique aval.....	101
2.4	Axe 4 : Optimisation des outils et processus.....	102
3.	IMPACT DU PLAN D'ACTION PROPOSE :	102
4.	OBSTACLES RENCONTRES ET LIMITES DE L'ETUDE :	104
5.	RECOMMANDATIONS :	104
	CONCLUSION GENERALE.....	106
	BIBLIOGRAPHIE.....	108
	ANNEXES	