

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERIE DE TIZI OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master 2

En Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

THEME

**Le Management Logistique et la
Performance de l'Entreprise au niveau
du groupe LOGITRANS**

Présenté par : **MEZIANI Kahina**

Jury composé de :

Président :

Rapporteur : **MAHMOUDIA Mehenna**

Examineur :

Date de soutenance :

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce projet.

La première personne est Mr Mahmoudia Mehenna pour ses conseils, ses orientations, sa disponibilité, sa participation à l'enrichissement et la réalisation de ce mémoire.

Je remercie mon encadreur au sein du groupe Logitrans, le responsable Azizi Ali, l'assistant, conseiller du PDG du groupe Logitrans, pour son accord pour la réalisation de mon stage et ses recommandations.

Je souhaite également remercier les différentes équipes avec qui j'ai travaillé au sein du groupe Logitrans, qui ont pris de leur temps pour me présenter leur activité et me permettre de mieux comprendre les interconnexions entre les services.

Enfin, J'exprime ma gratitude à tous mes enseignants de la faculté d'Economie, Commerce et de Gestion de l'université Mouloud Mammeri qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse et précision.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mon père pour l'affection qu'il me donne et tous les efforts consentis pour m'aider à réaliser ce mémoire et son encouragement,

A ma mère pour son amour, ses prières et encouragements,

A mon frère Kamel qui a contribué largement à la réalisation de ce mémoire,

A mes chers frères et sœurs pour leur soutien et encouragements.

A mes copines,

A toute ma famille.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : La fonction logistique et la performance de l'entreprise.....	1
Introduction du chapitre I.....	1
Section 1 : Introduction à la fonction logistique.....	2
Section 2 : Management logistique : Relation entre la fonction logistique et les outils de gestion.....	11
Section 3 : De la performance logistique à la performance de l'entreprise.....	23
Conclusion du chapitre I.....	35
Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique.....	36
Introduction du chapitre I.....	36
Section 1 : L'apport des théories de la firme à la logistique.....	37
Section 2 : L'apport de l'approche processus et du modèle de la chaîne de valeur à la conception et l'analyse de la chaîne logistique.....	48
Section 3 : Système d'information et logique d'intégration de la chaîne logistique.....	56
Conclusion du chapitre II.....	61
Chapitre III : Illustration « le cas du Groupe Logitrans ».....	63
Introduction du chapitre III.....	63
Section 1 : Le cadre méthodologique de la recherche.....	64
Section 2 : Le diagnostic logistique au sein du groupe Logitrans.....	77
Section 3 : L'interprétation des résultats du diagnostic logistique.....	111
Conclusion du chapitre III.....	119
Conclusion générale	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

A partir des années 80, le domaine logistique a connu de forts progrès en raison des changements importants survenus dans les modèles d'affaires, les systèmes de production et les systèmes de distribution des biens de grande consommation et d'équipement. Ce qui a mené à l'apparition des grands centres commerciaux, des hypermarchés, des hard-discounts, ainsi que de nouveaux modes de consommation avec l'émergence de l'e-business. En plus du développement du mouvement d'externalisation entraînant selon D. Brun¹ et F. Guérin « l'éclatement patrimonial des filières », accentuant les problèmes liés à la coordination et à la gestion des flux physiques, d'information et administratifs.

En conséquence, la fonction logistique devient de plus en plus importante, elle a pour mission de concilier entre les différentes fonctions de l'entreprise telle que le marketing, la production et la distribution. La logistique peut être une activité créatrice de la valeur et elle peut constituer son cœur de métier. Les travaux réalisés par la suite ont regroupé les activités logistiques dans deux segments, à savoir : La logistique amont qui englobe les approvisionnements, la réception et stockage des matières, le magasinage...etc., et la logistique aval qui englobe la préparation des commandes clients leurs expéditions...etc. Cela représente, selon C. Hohmann², « le passage d'une fonction logistique fragmentée à un processus logistique cohérent ».

L'environnement de l'entreprise est caractérisé par une forte turbulence et des changements permanents, une intensification de la concurrence, une variété et variabilité de la demande, des clients de plus en plus exigeants ainsi qu'une forte évolution et transformation des technologies. De ce fait, l'entreprise est face à un impératif d'adaptation continue et une nécessité d'innovation à tous les niveaux que ce soit stratégique tactique ou opérationnel. L'entreprise doit assurer une agilité, une flexibilité et un certain niveau d'intégration de ses différentes activités dès l'approvisionnement jusqu'aux services après-vente, pour garantir la cohérence et la coordination des actions à mettre en œuvre dans le but de la création de valeur à la fois pour l'entreprise et ses clients. D'où la mise en valeur de notre thématique de recherche « Le management logistique et la performance de l'entreprise ».

Le management logistique a connu un essor important avec les avancés de la littérature et le développement de nouveaux instruments améliorant la maîtrise de la gestion des activités

¹D. Brun et F. Guérin, « La logistique : Ses métiers, ses enjeux, son avenir ». Édition, EMS 2014.

²C. Hohmann, « Les évolutions de la fonction logistique - Free » in [chohmann.free.fr/SCM/Evolog.pdf], consulté le 09/03/2018 à 15 :36

Introduction générale

logistiques. En outre, la performance logistique est évaluée sur plusieurs critères, à savoir : les coûts, la qualité, les délais, la fiabilité et la flexibilité. Ces éléments contribuent à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, ils font partie des facteurs influençant la décision d'achat du client, et ils sont la condition à la réussite des nouveaux modèles d'affaires (externalisation ou spécialisation, e-commerce, etc.).

Nous pouvons expliquer cette thématique en s'appuyant sur la théorie de l'agence qui met en valeur la relation d'agence pour expliquer les rapports de forces entre les acteurs au sein de l'entreprise. En plus de la théorie des coûts de transaction qui s'intéresse à l'étude des frontières de la firme, les modes de coordination et les coûts liés aux transactions. En outre, le modèle de la chaîne de valeur développé par M. Porter, qui représente un réseau d'activités en interdépendance entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit conformément à ce qui était prévu. De surcroît, nous pouvons aussi nous baser sur les avancés de l'approche processus et les travaux réalisés sur le système d'information.

Récemment, les recherches dans le domaine du management donnent naissance à la responsabilité sociale de l'entreprise dite citoyenne, ce qui a élargi le champ de vision de la chaîne logistique, permettant de faire face aux exigences de performance économique, écologique et sociale.

Par ailleurs, le développement des technologies de l'information et de communication a donné naissance au concept de Supply Chain qui représente également la fonction logistique mais d'une façon plus intégrée et structurée dans le cadre d'une logique processus. Cette gestion intégrée de la chaîne logistique peut être représentée par trois types de flux importants. Le premier est les flux physiques qui regroupent le transport, la réception, la gestion des stocks, la manutention et la livraison.

Le deuxième est les flux d'informations qui consistent à établir des prévisions concernant la préparation des transports, la programmation des approvisionnements, etc. Ces prévisions permettent de savoir quelles sont les ressources nécessaires pour gérer les flux physiques toute au long de l'année. Le troisième est les flux administratifs qui concernent les traitements des commandes, le contrôle des calendriers de livraison et des paiements, etc. Ces flux ont pour mission d'assurer le roulement des commandes et d'éviter le blocage... Pour cela ils doivent être en interaction permanente afin de maîtriser la gestion de la chaîne logistique. Cela montre le rôle crucial du système d'information qui a pour mission d'assurer la cohérence, l'intégration, la traçabilité et le meilleur fonctionnement des activités de l'entreprise.

Introduction générale

La relation client/fournisseur peut facilement évoluer vers un partenariat avec l'existence des systèmes d'information intégrés (les PGI, EDI, etc.), permettant de constituer un réseau. Les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus étendues, ce qui donne le caractère stratégique pour la fonction logistique.

Le choix de notre thématique est le résultat de plusieurs motivations que nous présenterons ci-dessous :

Premièrement, l'entrée de l'Algérie en économie de marché et la nécessité pour les entreprises algériennes de s'adapter aux nouvelles normes et impératifs du jeu concurrentiel et suivre les évolutions technologiques.

Deuxièmement, le mouvement d'externalisation n'est pas très développé en Algérie. L'objectif de notre étude est de mettre en évidence le rôle de la fonction logistique et de proposer de nouvelles pistes ou alternatives de développement et d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Troisièmement, les coûts logistiques en Algérie sont très élevés soit 35% du prix du produit, le consommateur final supportera bien la somme des coûts logistiques qu'ils soient liés au vendeur ou à l'acheteur. La vocation de notre recherche est de montrer les différentes sources à l'origine de ces coûts, ainsi que les solutions pour y remédier.

Quatrièmement, les travaux qui ont été réalisés dans le domaine logistique développent des outils de gestion, d'optimisation des processus, de pilotage et de suivi de la performance logistique. Notre étude a pour objectif de montrer l'importance de ces instruments dans la maîtrise de la gestion des activités logistiques, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des services.

A partir de ces constatations, nous avons formulé notre problématique de recherche comme suit :

« Comment la maîtrise de la gestion intégrée des processus logistiques contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ? »

Dans le but d'apporter des réponses à ces questions nous avons suivi une démarche hypothéticodéductive et nous avons suggéré de tester les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

La mise en place d'un système d'information intégré basé sur de nouvelles technologies d'information et de communication permet de réduire l'incertitude.

Hypothèse 2

Introduction générale

Les instruments opérationnels de gestion logistique permettent une optimisation et un meilleur pilotage et suivi des processus logistiques.

Dans le but de la réalisation de notre enquête nous avons suivi une méthode qualitative en se basant sur l'analyse du contenu dans le but de vérifier la réfutabilité de nos hypothèses.

Nous avons effectué un stage de quatre mois (juin-septembre 2017) au niveau du groupe Logitans, après avoir réalisé une pré-enquête en mois de mai pour tester la possibilité de la réalisation de notre étude au sein de ce groupe.

Notre étude est centrée sur un diagnostic des pratiques logistiques qui a été complété par des entretiens semi-directifs, et cela dans l'objectif d'avoir le plus d'informations possible pour clarifier et améliorer la qualité de nos analyses.

Le plan de notre mémoire s'articule autour de trois chapitres suivants :

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Ce chapitre portera sur l'historique et l'évolution de la fonction logistique, la présentation des activités logistiques et la démarche Lean management permettant de réduire les coûts cachés et l'amélioration de la qualité des services. Ce présent chapitre a pour objectif aussi d'expliquer les fondements et les dimensions de la performance logistique, ainsi que la présentation de certains outils de pilotage et suivi des processus logistiques.

Chapitre II : Les apports de littérature managériale à la gestion logistique

Nous consacrons ce chapitre au premier lieu, à la présentation des théories économiques (théories des coûts de transaction et la théorie de l'agence), par la suite nous présenterons l'approche processus et le modèle de la chaîne de valeur. Enfin, nous aborderons le système d'information et son rôle dans le développement de la fonction logistique.

Chapitre III : Illustration « Le cas du Groupe Logitrans »

Premièrement, nous introduisant par une présentation générale du groupe Logitrans et la méthodologie de recherche. Deuxièmement, nous exposons les résultats du diagnostic logistique des trois filiales : AGEFAL, Transport et AGS. Troisièmement, nous réaliserons une lecture des résultats de ce diagnostic.

Chapitre I

**La fonction logistique et la
performance globale de l'entreprise**

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Introduction du chapitre I

Dans un contexte mondialisé et tendu, nous n'avons pas d'autre solution que d'innover et d'intervenir à tous les niveaux, dès la conception du produit au dimensionnement de l'outil logistique et industrielle, il faut affronter les aléas du quotidien et se montrer très réactif.

Les stratégies de focalisation ou de recentrage des entreprises sur leurs cœurs de métier ont données naissance à un marché de prestation logistique. Une meilleure gestion de la chaîne logistique est aujourd'hui stratégique pour les entreprises afin de maîtriser leurs coûts et d'améliorer leurs capacités à différencier leurs produits, à tire d'exemple les délais de livraison les plus courts au même niveau qualité/prix. Dans ce cadre, l'entreprise doit mettre en place des outils de gestion permettant d'améliorer à la fois son efficience et son efficacité.

La performance logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs fixés lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ils peuvent être des objectifs stratégiques, tactiques et/ou opérationnels, ces trois types d'objectifs permettent la déclinaison de la performance sur les différents niveaux décisionnels. Dans le but d'évaluer le degré de réalisation de chaque objectif, l'entreprise doit faire recours aux différents outils de mesure et de suivi de la performance, elle doit se baser sur un ensemble d'indicateurs de performance à savoir un système d'indicateurs.

Dans ce chapitre, nous allons décrire la fonction logistique (*section1*) puis nous présenterons quelques notions du management logistique et la démarche lean management (*section2*). Enfin, nous aborderons la démarche logistique ainsi que les dimensions et les mesures de la performance logistique (*section 3*).

Section 1 : Introduction à la fonction logistique

Dans le but de décrire la fonction logistique, nous avons consacré cette section pour retracer l'historique et les phases d'évolution de cette discipline (I.1), par la suite nous présenterons les différentes activités logistiques (I.2).

1.1- Historique et évolution de la fonction logistique

Le terme logistique vient du grec Logistikos « relatif au raisonnement », ou Logisteuo « administrer ». Selon les études réalisées dans ce domaine, les institutions militaires utilisaient le concept logistique pour définir l'activité qui aboutit à une meilleure combinaison des facteurs : espace et temps dans le cadre de la gestion des flux.

Depuis toujours, La logistique fit partie de la planification stratégique militaire, Jules César incorpora la fonction «Logista» au sein de ses légions. Elle a pour mission de gérer les mouvements de l'armée afin d'organiser les campements et l'approvisionnement. Au XIX^{ème} siècle, la logistique est définie par le Général Jomini ¹(*Général d'empire au service de Napoléon Ier*) comme l'art de combiner le transport, le ravitaillement et le logement des troupes dans son livre «Précis de l'art de la guerre». Il précisa et montra le rôle important de la logistique dans la réussite des opérations militaires.

Antoine-Henri est l'écrivain militaire qui a tenté de formaliser les stratégies napoléoniennes sous forme d'une science. Il considère que la logistique est « l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement »². Cette définition donne une dimension spatiale et temporelle pour le concept logistique.

En conséquence, des progrès considérables ont été réalisés en logistique militaire telle que l'amélioration de la gestion des transports avec le développement des moyens de manutention, ainsi que la gestion sophistiquée de la planification, en plus de la conception de bateaux, avions et engins roulant adaptés aux problèmes rencontrés.

Il est également pertinent de citer, parmi les progrès réalisés, le développement d'une doctrine de packaging, l'innovation des conteneurs de différentes tailles avec des procédures d'emploi définie selon un planning précis. De surcroit, la conception d'infrastructures provisoires faciles à mettre en place : Des réservoirs, entrepôts, ateliers, plateformes

¹ « L'Histoire de La logistique » in [logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/], consulté le 10/03/2018 à 14h :16.

² Idem

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

logistiques de distribution, ports de déchargement, etc. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires.

Après la fin de la 2^{ème} guerre mondiale, les spécialistes logistiques militaires tentèrent de transposer leurs savoir-faire à la gestion des entreprises. Les grandes évolutions technologiques de la révolution industrielle accentuèrent le besoin d'une gestion de flux efficace. Toutefois, à cause de la restructuration, la recherche d'optimisations opérationnelle ne débuta que dans les années 60-70. Les années 80-90 furent une phase de croissance surtout avec l'émergence de la notion de transversalité qui s'inscrit dans une démarche de recherche d'efficacité et de maîtrise des coûts. Dès lors la logistique assure un rôle de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. Le tableau suivant décrira les différentes phases d'évolution de la fonction logistique :

Tableau 1: Les phases d'évolution de la fonction logistique

	Logistique Cloisonnée	Logistique Intégrée	Logistique intégrée et collaborative = Supply Chain
Période	Avant 1980	1980 – 1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable Logistique	Réduire les coûts Logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques	Réduire les coûts et les délais. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer le niveau de service
Rôle de l'information	Faible, car les systèmes ne facilitent pas les transferts d'informations.	Elevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquent et recherché à travers la VMI ³ et CPFR ⁴ .
Relation entre les membres de la Supply Chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logique « gagnant, gagnant » domine, sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt	Elevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plate-forme.
Reconnaissance de la logistique	Faible et peu encouragée dans la	Elevée et facilitée par les Techniques de	Forte.

³VMI : Vendor Managed Inventory

⁴CPFR : Collaborative Planning Forecasting Replenishment

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

= fonction Transversale	pratique	l'Information et Communication	Paradigme dominant.
Mesure de la Performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité.	Quelques indicateurs transversaux.	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : P. Médan & A. Gratacap, « Logistique et Supply Chain Management », Paris, Dunod, 2008, p.18

La logistique est définie par l'AFNOR⁵ comme une « Fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens. ».

En 1973, J. L. Heskett⁶ propose la définition suivante : « gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et un moment donné ». En 1979, D.Tixier⁷ propose une autre approche plus complète et insiste sur la besoin et l'utilité des flux d'informations : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »

À partir de ces définitions, nous concluons que la fonction logistique a pour mission de satisfaire les besoins suivant une logique client. Pour cela, il y a lieu de concevoir des méthodes et des processus, de mettre en place des SI et de créer des outils de gestion facilitant la prise de décision et apportant une réponse à la demande, en tenant compte des contraintes des coûts économiques et écologiques. La logistique englobe une diversité de métiers du fait de la décomposition des responsabilités en plusieurs activités qui nécessitent un potentiel important de qualités et compétences correspondant à des profils différents selon la formation,

⁵ Daniel Brun et Frank Guérin, « La logistique : Ses métiers, ses enjeux, son avenir ». Édition, EMS 2014.

⁶ P. Edwards, « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain » in [www.pantheonsorbonne.fr/fileadmin/diplome_logistique/BARRE_POUR... · Fichier PDF], consulté le 19/02/2018 à 10 h :30.

⁷ Idem.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

l'expérience, etc. De surcroît, nous soulignons que le logisticien doit avoir l'esprit d'initiative de façon à résoudre les problèmes, à innover et enfin à apporter de la valeur ajoutée au client.

1.2- Présentation des activités logistique selon D. Brun, J. M. Picard et F. Guérin⁸

Nous distinguons trois niveaux d'activités logistiques : primaires, annexes et périphériques que nous présenterons ci-après.

1.2.1- Les activités primaires

Les activités primaires représentent le cœur du métier, notamment pour les entreprises spécialisées dans les activités de logistique et transport. Ces entreprises sont dotées d'une finalité, vision et objectifs pour lesquels l'entrepreneur établit des prévisions et élabore divers plans.

1.2.1.1- La prévision

Prévoir, consiste à se fixer des objectifs et établir un plan à suivre en tenant compte de deux exigences, à savoir : La prévision des points de contrôle et l'anticipation des futures contraintes et incidents. Le degré d'erreur de ces prévisions peut largement influencer les résultats de l'entreprise, la surcapacité implique une perte en efficacité qui peut engendrer un déséquilibre financier (coûts élevés). La sous-capacité ne permet pas à l'entreprise de satisfaire pleinement les besoins de ses clients. Dès lors, l'activité de la prévision est en relation étroite avec la fonction commerce et marketing.

1.2.1.2- Le planning de production/ management des opérations

En s'appuyant sur les prévisions déjà établit, la direction commerciale élabore le plan industriel et commerciale que nous appelons aussi le MRP (Material Requirement Planning), qui débouche sur deux types d'ordre : La première catégorie est celle des ordres d'achat et d'approvisionnement, la deuxième concerne les ordres de fabrication qui se programme de façon journalière sous forme d'organisation nommée « ordonnancement ».

1.2.1.3- Le planning de distribution (Logistique aval)

Le planning de distribution consiste à approvisionner le réseau de distribution en produits commandés suivant les délais exigés par les clients. Ces activités nécessitent une planification via la méthode DRP (Distribution Ressources Planning) qui permet de prévoir le besoin en transport, en ressources et d'éviter toute rupture de stock et ou de surstock. Il est établi de manière sous-jacente avec le PIC (plan industriel et commercial) et le PDP (Plan Directeur de la Production).

⁸P. Edwards, *op.cit.p4*.

1.2.1.4- Approvisionnement (Logistique amont)

L'approvisionnement est un concept global qui inclut le processus d'achat, la gestion des relations avec les fournisseurs, une démarche logistique, les techniques de gestion économique et matérielles des stocks, etc. La fonction d'approvisionnement vise à mobiliser les ressources nécessaires à l'activité de l'entreprise et à organiser les flux et le stockage des produits achetés. La politique d'approvisionnement a pour objectif de minimiser les coûts tout en assurant la qualité, les délais et la sécurité des ressources mobilisés.

1.2.1.5- La gestion des stocks

Selon D. Brun et *al*, le stock représente pour l'entreprise ce qui est en attente soit de production ou de vente. La nécessité de stock peut être liée à plusieurs objectifs : satisfaire la demande des clients, éviter les fluctuations des prix, raccourcir les délais de livraison, ainsi que la réduction du prix de revient en réalisant des achats en grande quantité afin de bénéficier des remises. Cependant, les stocks engendrent des coûts de possession très élevés que l'entreprise ne peut pas négliger.

1.2.1.6- Gestion d'entrepôts

Les flux physiques sont inhérents aux installations logistiques appelés entrepôts ou plateformes logistiques qui ont pour objectif de massifier puis d'éclater les flux sur une durée très courte, ce que l'on appelle cross-docking. Le gestionnaire doit penser l'organisation des stockages de façon à minimiser les temps de déplacement pour ceux qui vont préparer les commandes. Pour cela, il est recommandé d'utiliser des outils informatiques d'aide à la prise de décision comme Warehouse Management System(WMS).

1.2.1.7- Le transport

C'est un point crucial dans le management logistique, il représente une part importante du coût logistique du produit, en plus de son impact environnemental. Il existe plusieurs types de transport : aérien, routier, ferroviaire, maritime et fluvial. Le responsable de transport doit réduire les coûts unitaires de transport sous contrainte de délai, de qualité et de protection de l'environnement.

1.2.1.8- La prestation logistique

En raison des coûts importants des activités logistiques, les entreprises font de plus en plus recours à la sous-traitance auprès des prestataires logistiques. L'avantage des prestataires réside dans la gestion des flux d'information en faisant recours à des systèmes d'information destinés au management de la supply chain.

1.2.1.9- La gestion de logistique de retour

Cette activité décolle de plusieurs situations : la gestion des produits hors usage, des invendus, des déchets, ce qui nécessite une organisation de collectes et une planification des retours des produits vers le retraitement. La logistique de retour s'occupe aussi de la gestion d'emballages ou de support de transport comme les palettes consignées qui font l'objet de retour vers le propriétaire pour la réutilisation.

1.2.1.10- Méthode et organisation

L'efficience et l'efficacité des processus économiques sont liées à la capacité des acteurs à s'organiser. Les services méthodes ont pour mission de fournir des solutions techniques et organisationnelles afin de favoriser la productivité des lignes de production, ou d'une interface entre deux entreprises qui entretiennent des relations client/fournisseurs. L'aptitude des systèmes productifs à réinventer l'organisation des processus peut construire un avantage concurrentiel.

1.2.2- Les activités annexes

Les activités annexes deviennent de plus en plus intégrées dans la fonction logistique, à titre d'exemple le responsable achat est chargé de sélectionner et d'animer les fournisseurs, négocier les prix, les quantités, la qualité, les délais, les litiges et les sanctions. Il doit aussi minimiser les coûts de renégociation du contrat.

1.2.2.1- Le soutien logistique

Cette activité apporte une aide à la conception des systèmes en amont, son rôle est d'assurer une meilleure disponibilité opérationnelle en maîtrisant le coût global de possession. Cette disponibilité est en fonction des temps de maintenance et du niveau de fiabilité. L'entreprise doit trouver un équilibre dans la gestion des fournisseurs et des stocks disponibles sur le cycle de vie du bien. Les systèmes complexes nécessitent une gestion rigoureuse des documents techniques.

1.2.2.2- La gestion de la qualité

Le management qualité prend de l'ampleur et devient une activité stratégique et l'un des processus de l'entreprise qui donnent de la valeur aux clients. Il consiste à adopter une approche réactive et proactive (contrôle et amélioration continue), son objectif est de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour d'une démarche de progrès permanent. L'objectif est d'améliorer aussi la qualité de la prestation et éviter l'asymétrie

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

informationnelle qui génère des coûts supplémentaires. De plus, cette activité assure la traçabilité et le respect des contraintes du temps.

1.2.2.3- La gestion des relations fournisseurs

Le système de production est de plus en plus organisé en réseau complexe en raison de la multiplication des sous-traitances. La fiabilité du modèle économique dépend fortement de la relation construite avec les fournisseurs, de la sélection, le suivi et le contrôle, mais aussi l'incitation à l'amélioration continue. Dès lors, les fournisseurs sont soumis à la concurrence, ce qui exerce un impact sur le système d'incitation.

1.2.2.4- La gestion des systèmes d'informations

Les systèmes d'informations sont intra ou interentreprises, ils ont pour objectif de transférer les informations pour un meilleur suivi du réel. De plus, ils servent à améliorer la fiabilité des données échangées, accroître l'efficacité des processus en favorisant l'accès à l'information au moment opportun pour faciliter l'exercice des responsabilités. Il consiste à créer une base de données centralisé propre à l'entreprise avec la manipulation du critère d'accréditation en fonction des exigences du poste. Ils permettent aux agents de se connecter en favorisant la coordination efficace via le partage d'information.

1.2.2.5- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de mesurer la performance aux différents niveaux de fonctionnement de l'entreprise. Il garantit un meilleur suivi et pilotage des différents processus de l'organisation en tenant compte des objectifs cibles des parties prenantes. Le logisticien influence fortement les variables qui déterminent le niveau de performance, pour cela il doit avoir une bonne formation afin d'assurer une bonne exécution du plan stratégique.

1.2.2.6- La gestion financière

Les équilibres financiers : la rentabilité et la solvabilité renseignent sur la santé financière de l'entreprise, les décisions du logisticien impactent largement ces deux dimensions. Par exemple, les niveaux de stock vont déterminer partiellement le besoin en fonds de roulement et donc le niveau de trésorerie. La logistique contribue largement à établir et maintenir l'équilibre financier car elle s'occupe des flux de marchandises et impacte systématiquement les coûts.

1.2.2.7- Le Supply Chain Management (désormais SCM)

En 1997, M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh définissent le SCM comme : « L'intégration des processus d'affaires, depuis l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

d'origine qui délivrent des produits, services et informations qui ajoutent de la valeur pour les consommateurs ». Il s'appuie sur une approche transversale et une vision globale et intégré dépassant les frontières de la firme. Le risque peut provenir du faite que les clients et/ou les fournisseurs peuvent devenir des concurrents, ce qui rend la coopération difficile.

Le SCM constitue un large champ d'analyse et de responsabilité dont il renouvelle en profondeur l'approche logistique. La Supply Chain désigne l'ensemble des activités qui contribue à la fabrication et la distribution d'un produit ou d'un service. Le SCM a pour mission de gérer l'organisation et les interfaces entre les différentes parties prenantes intégrées dans la chaine logistique, permettant une baisse des coûts et une amélioration des services.

La gestion intégrée de la chaine logistique est représentée par trois types de flux importants. Le premier est les flux physiques qui regroupent le transport, la réception, la gestion des stocks, la manutention et la livraison. Le deuxième est les flux d'information qui consiste à établir des prévisions concernant la préparation des transports, la programmation des approvisionnements, etc. Ces prévisions permettent de savoir quelles sont les ressources nécessaires pour gérer les flux physiques toute au long de l'année. Le troisième est les flux administratifs qui concernent les traitements des commandes, le contrôle des calendriers de livraison et des paiements, etc. Ces flux ont pour mission d'assurer le roulement des commandes et d'éviter le blocage, pour cela ces trois types de flux doivent être en interaction permanente afin de maîtriser la gestion de la chaine logistique. La figure suivante décrit ces trois types de flux.

Figure 1: Description des flux gérer par la logistique intégrée



Source : M. Baudry⁹, « Qu'est-ce que c'est que la logistique intégrée ? »

1.2.3- Les activités logistiques périphériques

C'est les activités périphériques qui permettent indirectement l'exécution ou la promotion de la fonction logistique.

1.2.3.1- Les aménageurs et promoteurs de zones logistiques

Cette activité concerne la structuration physique d'un réseau qui se compose d'installations logistiques. La performance de la fonction logistique fortement liée à la densité, la localisation et la qualité de ses infrastructures. Après l'expression du besoin logistique, les spécialistes de l'aménagement du territoire vont étudier la possibilité technique et l'opportunité du développement des infrastructures logistiques de l'entreprise.

1.2.3.2- L'enseignement

La logistique et le SCM ont connu une évolution importante dans le cadre de l'enseignement. Plusieurs formations sont développées pour former les professionnels. On peut citer : DUT, BTS et Licences professionnelles, Master spécialisé...

1.2.3.3- L'assurance et le service juridique (externalisation)

La multiplication des contrats de sous-traitance, des contrats de partenariats producteurs-distributeurs, les problèmes liés aux assurances des marchandises...nécessitent l'intervention de spécialistes de formation juridique afin d'assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique globale et internationale.

1.2.3.4- Le conseil

L'entreprise fait recours à des experts qui ont une expérience et une maîtrise technique afin d'aider et de conseiller les responsables dans la prise de décision (organiser, réorganiser, localiser, relocaliser, optimiser). Nous pouvons citer les spécialistes des systèmes d'informations, les éditeurs des progiciels, etc.

En conclusion, la fonction logistique devient de plus en plus stratégique et elle voit son champ d'application s'élargir. Cette fonction s'inscrit dans une logique de plus en plus intégrée et transversale, permettant de garantir la cohérence, la coordination des activités de l'entreprise, ainsi que l'amélioration de sa réactivité.

⁹ « Qu'est-ce que c'est que la logistique intégrée ? », M. Baudry in [https://youtu.be/YgFR1g_AoM], consulté le 19/03/2018 à 13 h :43.

Section 2 : Le management logistique : Relation entre la fonction logistique et les outils de gestion

Le caractère opérationnel de la logistique évolue progressivement vers le management logistique. Un outil de gestion peut être un substrat technique, une philosophie de gestionnaire et/ou une vision simplifiée de l'organisation. Il n'y a pas des outils de gestion propres au management logistique, mais ce dernier a participé à la création de nouveaux instruments. La dimension du management logistique est considérée beaucoup plus opérationnelle, mais réellement elle n'a pas encore englobé les outils de gestion.

2.1- Les notions de bases du management logistique¹⁰

G.Paché définit l'approche logistique comme suit : « Technologie de la maîtrise des flux expédiés vers les clients (produits finis, pièces détachées), transférés entre ou au sein d'unité de production (demi-produit, encours) et, enfin, reçus des fournisseurs (matières premières, composants) ». J. M. Aurifeille et al proposent une autre définition complémentaire, en considérant la logistique comme « Une compétence de gestion et de pilotage des flux » dont le but est « d'optimiser le groupe coût/niveau de service ». En 2003, N. Fabbe-Coste et J. Colin ont avancé que la logistique constitue une forte dimension pratique et opérationnelle, mais aussi une portée stratégique. Dans le même sens P. Liviere a montré le rôle et la place de cette fonction, en disant que « C'est dans l'articulation entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel que se joue la logistique ».

Cependant, la dimension opérationnelle reste plus-importante. Les études réalisées dans la logistique étaient limitées à l'étude de certain outils comme les EDI, la standardisation inter-organisationnelle, la difficulté à la mise en place de ces outils, les indicateurs de suivi et de mesure de la performance de la supply chaîne, l'impact des TIC, le SI et la communication.

2.1.1- Les caractéristiques des instruments de gestion

Les instruments de gestion et d'évaluation appliqués par chacune des parties de l'organisation sont spécialisés et partiels. Cette spécialisation des critères rend possible une cohérence globale des choix, ce sont des moyens de division de la vigilance (fabrication, consommation...), il y a une différence entre les outils classiques dits universels et le

¹⁰Aurélien ROUQUET, Pascal LIEVRE, Management logistique et outils de gestion :un dialogue nécessaire in [https://www.researchgate.net/publication/242573793_Management], consulté le 12/01/2018 à 12 h : 35.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

fonctionnement réel et changeant de l'entreprise. L'organisation est régie par une juxtaposition de logiques locales dans une incessante confrontation.

La littérature sur les outils de gestion a créé un débat entre les spécialistes de la recherche opérationnelle qui concentrent leurs efforts sur les techniques quantitatives, et les analystes des organisations qui remettent en cause l'efficacité de ces différents outils techniques, qui engendrent des comportements qui échappent au contrôle des gestionnaires de l'entreprise.

2.1.2- La nature des outils de gestion

A. Hatchuel¹¹ et Weil ont défini l'outil de gestion comme « un conglomérat singulier, constitué par spécification de trois éléments de natures différentes mais en interaction ».

- **Un substrat technique :** C'est les idées et les instruments qui permettent à un outil de gestion de fonctionner.
- **Une philosophie de gestion :** C'est l'ensemble d'idées et concepts qui permettent d'identifier les objectifs dans le but de cerner la cible de rationalisation (d'amélioration, ajustement, réhabilitation...), donnant un aspect managérial à l'outil.
- **Une vision simplifiée de l'organisation :** Cette vision définit le rôle et les prérogatives de chaque acteur, il confère à l'outil une capacité mobilisatrice.

Les outils de gestion peuvent être utilisés pour l'exploitation du réel et l'investigation du fonctionnement organisationnel, contribuant à une mutation ou à une exploration du nouveau.

2.1.3- Typologie des outils de gestion : Orientation relation/connaissance

Selon la théorie axiomatique de l'action collective d'A. Hatchuel, qui souligne que les outils de gestion peuvent être orientés relations et/ou connaissances, ces instruments peuvent être classés en trois types, à savoir :

2.1.3.1- Les outils orientés connaissance : Ils sont centrés sur la production de la connaissance sans tenir compte des modifications nécessaires à leur utilisation, à titre d'exemple nous avons le système d'expert.

2.1.3.2- Les outils orientés relation : Ils ont pour objectifs de décrire la forme d'organisation des relations entre acteurs par exemple la structure de l'entreprise.

2.1.3.3- Les outils mixtes : Ils constituent la séquence entre les deux types précédents, ils sont orientés à la fois relations et connaissances.

¹¹ *Op.cit.p11*

2.1.4- Le management logistique et les outils de gestion

Le management logistique a poussé à la création d'un certain nombre d'outils de gestion. Le point commun avec les autres outils est la philosophie gestionnaire couplée à une vision d'organisation. Ces outils sont, principalement, orientés relation, ils ont pour objectif de mesurer le taux de service logistique, résoudre les problèmes d'optimisation complexe, en plus de la gestion des relations clients/fournisseurs via les EDI. Par exemple s'accorder sur les conditions logistiques des échanges, en définissant des symboles graphiques dans le but de réaliser un diagramme des flux de l'entreprise.

Souvent, nous avons une philosophie de gestion et plusieurs outils pour réaliser les objectifs fixés, et parfois nous avons même des progiciels avec des paramètres différents adaptés à l'organisation et à l'activité de chaque entreprise. Le logisticien s'appuie sur des outils permettant la gestion des flux et du fonctionnement de l'organisation de façon harmonieuse.

2.1.5- Des outils de gestion principalement orientés relation

Les outils logistiques sont essentiellement orientés relation du fait de la vision transversale de l'organisation qui est associée au management logistique. Il est primordial de mettre en place des interfaces inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles qui permettent la maintenance de la relation entre les différents acteurs liés à l'organisation. A titre d'exemple, le Kanban qui organise le transfert d'information entre ces acteurs. Nous pouvons citer aussi le diagramme des flux qui a pour objectif de maîtriser la gestion de la circulation des produits.

Le management logistique comporte aussi des outils de connaissance qui ont pour mission d'assurer une meilleure continuité, rapidité et fluidité des flux au sein de l'organisation. Par ailleurs, les logisticiens doivent développer des outils pour évaluer le niveau de réalisation des objectifs déterminés par la philosophie gestionnaire.

En résumé, l'émergence du management logistique a donné lieu au développement de certain outil de mesure et d'évaluation de la performance logistique.

2.1.6- Management logistique et outils de gestion : évolution parallèle

Le management logistique et les outils de gestion se sont développés en France au début des années 80, le but est d'assurer une optimisation globale des flux par le biais de « Supprimer les dysfonctionnements résultant de l'approche fractionnée des processus de

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

circulation des produits, informations et compétences » (H. Mathe¹² et D. Texier, 1987). Ce qui montre l'impact des outils de gestion sur le développement des systèmes humains (technologie invisible).

2.1.6.1- Les outils de gestion et d'organisation : Les trois niveaux d'analyse

Les écrits de H. Mathe et D. Texier¹³ sur les outils de gestion soulignent que trois niveaux d'analyse doivent être pris en charge.

- **Le niveau d'implantation d'un outil de gestion dans une organisation :** Il permet d'analyser les interactions entre l'outil de gestion et étudier les détails de transformation réciproque.
- **Le niveau de la courbe de vie d'un outil de gestion au sein d'une organisation :** Cela est issue de l'étude de Chandler sur la diffusion de l'organisation matricielle et la courbe de vie d'un outil de gestion au sein d'une organisation.
- **L'histoire des firmes et des marchés :** Ce niveau d'analyse suggère l'existence d'une vague de rationalisation commune à un grand nombre d'entreprise, qui engendre une nouvelle vague des outils de gestion. Au premier lieu, la production de masse est due à l'émergence du diagramme de Gantt et du chronométrage. Ensuite avec le passage à l'économie de variété, il y a eu le développement des outils de segmentation marketing. Après avec l'apparition du capitalisme à innovation intense, il y a eu une nécessité de développer des outils de la coordination horizontale (gestion de projet, gestion des compétences, etc.).

2.1.6.2- Les vagues de la rationalisation logistique des outils de gestion

En se plaçant au niveau d'analyse de l'histoire des entreprises et des marchés, les vagues de rationalisation ont des répercussions sur deux niveaux, à savoir :

- **Le niveau intra-organisationnel :** L'émergence d'une nouvelle catégorie d'acteurs qui est celle des logisticiens, l'apparition des cercles de qualités et de nouveaux outils de gestion intra-organisationnels.
- **Le niveau inter-organisationnel :** La multiplication des critères de négociation, en plus des deux dimensions classiques (qualité/prix), nous avons aussi le niveau de réactivité et de flexibilité de l'entreprise, c'est un changement au niveau des relations marchandes. En conséquence, nous avons l'apparition des standards inter-firmes (taux de service logistique, taux d'évaluation logistique...), des standards ISO qualités et autres.

¹² *Op.cit,p11*

¹³ *Op.cit,p11*

Tableau 2 : Management logistique et outil de gestion

Vague de Rationalisation	Figures d'acteurs	Outils de gestion intra-firmes	Rapports Marchands	Standards inter-firmes
1. Age de la production de masse	Bureau des méthodes de production	OST : diagramme deGantt, chronomètre,etc.	Prix	–
2. Qualité	Direction Qualité	Cercles de qualité, poka-yoke, etc.	1 + Qualité des Produits	Standards ISO qualité, standards de performance, etc.
3. Management Logistique	Direction Logistique	Diagramme de flux, Kanban, etc.	1 + 2 + Rapidité et fiabilité des Livraisons	Standards de taux de service, d'évaluation logistique, etc.
4. Innovation Intensive	Direction Ingénierie	Outils de gestion de projet, de knowledge management, etc.	1 + 2 + 3 + Vitesse de conception des produits	Standards de co-conception, de qualité des données CAO, etc.

Source :A. ROUQUET¹⁴, P. LIEVRE, « Management logistique et outils de gestion : un dialogue nécessaire ».

En conclusion, les deux corpus théoriques : Le management logistique et les outils de gestion, ont permis de réaliser une lecture logistique en tant que management transversal. En outre, il n'y avait pas réellement des outils de gestion logistique, et cela dans le sens où le management logistique a pris un appui sur une très grande variété de substrats techniques. Le management logistique constitue une manière d'appréhender les techniques suivant une philosophie gestionnaire combinée avec une vision transversale de l'organisation.

¹⁴Op.cit.p11

2.2- Le lean management

Premièrement, nous définissons le lean management et ses principes, deuxièmement, nous exposerons sa démarche et troisièmement, nous présenterons une petite analyse des coûts logistiques.

2.2.1- Définition du lean management¹⁵

Selon P. Bacoup, le Lean management est un ensemble de techniques qui visent à éliminer toutes formes d'activités non créatrices de valeur ajoutée. Il se base sur le facteur humain qui est sensé travailler dans une logique d'élimination du gaspillage. L'animation et la motivation des comportements des hommes est nécessaires pour la réussite et l'efficacité de cette philosophie. Cette démarche vise à améliorer la productivité, raccourcir la durée des cycles de production, réduire les stocks et optimiser la qualité.

Il existe plusieurs définitions pour le concept du « lean management » qui ont été proposé par différents auteurs, nous pouvons citer les trois définitions suivantes :

Pour J. Womack et al en 1990 : « Le Lean est l'observation d'un système opérationnel au travers d'un prisme qui révèle la valeur, les flux, les potentiels pour tirer les flux et tendre vers la perfection ».

Nous avons aussi la définition de C. Hohmann en 2014 : « Le lean peut se définir comme un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources justes nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux ». Cet auteur propose une autre définition complémentaire : « Le lean est une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un idéal centré sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs ».

2.2.2- Les concepts et principes du lean management

B. Lyonnet a regroupé les principes du Lean Management en 6 concepts : élimination du gaspillage, juste à temps, amélioration continue, qualité parfaite, management visuel et management des hommes. Dès lors, toute méthode reprenant ces concepts peut être considérée comme une démarche « Lean Management ». Nous présenterons ci-après ces différents concepts d'une façon un peu plus détaillée.

¹⁵Pascal Bacoup. Mise en oeuvre d'un syst_emenormalis_eoptimis_e par les d_emarches du Lean Management. Gestion et management. Universit_e Grenoble Alpes, 2016. Fran_cais. < NNT : 2016GREAA014 >. HAL Id: tel-01413469 <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01413469>, Submitted on 9 Dec 2016.

2.2.2.1-L'élimination du gaspillage

Le concept d'Élimination du Gaspillage s'appuie sur le filtrage des pratiques ou des actions qui engendrent des pertes en efficacité, en efficacité et non créatrice de la valeur pour le client. Il regroupe plusieurs principes, à savoir : Éviter toutes formes de gaspillage, création de valeur pour le client, analyse de la production, éliminer les opérations sans valeurs ajoutées, chaînes de valeur.

2.2.2.2- Le juste à temps

C'est une méthode d'approvisionnement qui consiste à fabriquer ou produire ce qui est nécessaire en quantité voulue pour un usage immédiat. Les principaux facteurs à l'origine des pertes de temps auxquelles les procédures JAT¹⁶ tente d'y remédier sont : la surproduction, les temps d'attente, les temps de transport, le temps de traitement, le temps de manipulation du produit, la production non-conforme, la formation de stocks. Le JAT est fondé sur les quatre principes suivants :

- **La réduction des coûts logistiques** d'approvisionnement, de production et de distribution, surtout les coûts liés à la gestion des magasins tout au long de la chaîne logistique.
- **Éviter toute forme de gaspillage** : Il vise à réduire au strict minimum les stocks de matières et les stocks de produits finis à travers une meilleure planification des approvisionnements et un bon programme de livraison (dates et quantités à livrer pour chaque référence). Et cela, dans le but de diminuer l'immobilisation des capitaux et éviter les risques de mévente.
- **Garantir la qualité des produits** par la réduction des défauts de fabrication et des rebuts. Une production par **flux tendus**¹⁷ ou flux tirés afin de baisser les stocks de production.
- **La notion de JAT remonte de l'aval vers l'avant**, dans une chaîne de fabrication l'article produit doit arriver à son utilisateur juste au moment où il en a besoin. Les stocks intermédiaires sont destinés à être éliminés. Cela correspond au juste à temps par étiquettes nommé la méthode Kanban.

¹⁶ «Méthode du juste-à-temps (JAT) - Logistique conseil » in [www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Juste-a-temps.htm], consulté le 10/03/2018 à 20 h :31.

¹⁷ « Les flux tendus : une combinaison des deux précédents flux, c'est équivalent d'un flux tiré, mais avec un minimum de stocks et d'en-cours repartis le long de la chaîne logistique. » in [www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Juste-a-temps.htm], consulté le 10/03/2018 à 20 h :31.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

La méthode du Kanban est basée sur le principe de production sur besoin, « C'est une étiquette qui sert à matérialiser la commande que passe un poste client à un poste fournisseur dans un système de production ou d'approvisionnement par flux tendu »¹⁸. Le principe du Kanban se décrit comme suit : dès que la commande se manifeste, le Kanban se fixe sur le contenant vide ou mentionné dans un tableau et il sera ensuite expédié au poste fournisseur.

L'inverse lors de la livraison, le poste fournisseur fixe le Kanban sur le contenant rempli et expédie aux postes clients. Elle permet une meilleure traçabilité grâce aux informations marquées sur l'étiquette, notamment, le poste fournisseur, nous gardons toujours une trace de l'origine des articles de chaque lot. La production par petits lots facilite le contrôle strict de la qualité des produits et améliore le temps de réactivité dans tout le processus.

Le JAT, selon la méthode Kanban permet d'affecter à chaque poste un petit stock et à le réapprovisionner par une commande en amont à chaque fois qu'un lot de stock a été consommé. L'entreprise peut ne pas fabriquer elle-même certaines composantes et elle peut demander à un fournisseur de lui livrer sur commande, et cela suppose que le fabricant à une très bonne connaissance des capacités de fabrication de son sous-traitant de façon à ne pas le pousser à faire du stockage.

La condition à la réussite de la méthode du JAT est l'accord et la meilleure collaboration et coopération entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. L'entreprise doit prévoir les bien besoins en production ; assurer un s'approvisionnement localement afin de réduire les frais ; elle doit avoir un réseau de transport et de livraison fiable et flexible ; une meilleure gestion des stocks et des commandes, ainsi qu'une équipe réactive (horaires flexibles) et polyvalente.

Le JAT impose un réglage permanent des flux et une surveillance permanente des transferts entre usines, ateliers et entre poste de travail. Ainsi, la logistique se situe au cœur des processus de production et dépasse le rôle classique de transport et magasinage.

¹⁸ *Op.cit.p17*

2.2.2.3-L'amélioration continue

Le concept d'Amélioration Continue comprend le programme d'amélioration continue ; choix d'une démarche à long terme ; standardisation des tâches comme base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés ; processus d'apprentissage en devenant une entreprise apprenante ; améliorations constantes : kaizen¹⁹ et l'amélioration continue, etc. Cela crée des activités récurrentes permettant une amélioration continue de la performance.

2.2.2.4- La qualité parfaite

Le concept de Qualité Parfaite regroupe également plusieurs principes à savoir: le programmes de management de la qualité totale, l'optimisation de la maintenance/procédés innovants, le processus stables et standardisés, le processus de contrôle et de résolution les dysfonctionnements.

Nous avons aussi le système d'information verticale, un meilleur usage des équipements afin de maîtriser les coûts de fabrication, l'utilisation des technologies fiables, le respect du réseau de partenaires et de fournisseurs, la formation des responsables à la philosophie lean et garantir sa diffusion à l'ensemble du personnel de l'entreprise, etc. Il vise un meilleur niveau de satisfaction des exigences du client.

2.2.2.5- Le management visuel

Le Management Visuel est repéré et analysé via les principes suivants : management visuel, contrôle visuel et autres. Ce concept a pour objectif d'assurer le bon fonctionnement des activités par la mise en place d'indications visuelles, à titre d'exemple le dispositif **Poka-Yoke**²⁰ ou détrompeurs.

¹⁹ « Kaizen Organisation des discussions en équipe pour stimuler l'amélioration continue. L'objectif du kaizen est l'élimination du "muda" sous toutes ses formes. il s'agit de rendre les tâches plus simples et plus faciles à effectuer. Pour réussir, le kaizen commence par les "standards de travail".

Kaizen blitz : (Blitz signifie Eclairer en Allemand) Méthode kaizen intensive qu'on applique souvent pendant cinq à dix jours avec une équipe multidisciplinaire de douze personnes. Initialement le KaizenBlitz servait à transformer une organisation travaillant par lot en organisation travaillant en Pièce à pièce. Les Kaizen Blitz sont plus efficaces lorsqu'ils font partie de Kaikaku et lorsque l'entreprise est dans un processus Lean Transformation. » In [www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Juste-a-temps.htm], consulté le 10/03/2018 à 21 h :16

²⁰ « Poka-Yokeou "détrompeurs". Inspiré d'un mot japonais signifiant correction d'erreur, le dispositif pokayoke empêche qu'une erreur humaine ait une incidence sur une machine ou un processus, ou qu'une erreur commise par un opérateur donne lieu à un produit défectueux soit en bloquant les opérations suivantes, soit en allumant un voyant qui indique un problème » In [www.logistiqueconseil.org/Articles/Gestion-production/Juste-a-temps.htm], consulté le 10/03/2018 à 21 h :16

2.2.2.7- Le management des hommes

Le concept de Management des Hommes est analysé en identifiant les principes suivants dans les publications étudiées : Polyvalence des équipes, création d'équipes exceptionnelles, management des ressources humaines, aplatissement de la structure de l'organisation par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, travail en équipe et participation, etc. Il a pour but la mise en œuvre et la stimulation du travail en équipe, la création d'un climat social agréable et l'amélioration de la polyvalence des hommes.

2.2.3- Le Lean management, une démarche de projet

Suivant les travaux de J. Liker, nous pouvons identifier quatorze principes et une démarche de projet pour l'application du Lean management. Il considère que le Lean Management est une philosophie nécessitant une mise en œuvre par projet, nous pouvons aussi y ajouter les principes du Kaizen et Hoshin. Cette démarche suit 3 étapes :

Tableau 3 : les étapes de la démarche lean management

Etapes	Description
Préparation à l'implantation de la philosophie Lean	<ul style="list-style-type: none">- Définir clairement le périmètre d'application- Définir des objectifs- Créer la cartographie du processus- Collecter les documents en lien avec le périmètre- Afficher la cartographie du processus en zone d'affichage.
Mise en place du Kaizen	<ul style="list-style-type: none">- Identifier le client interne- Analyser l'état actuel- Développer la vision future des objectifs du processus- Implémentation d'un plan d'actions- Réalisation du plan d'actions- Evaluation des résultats.
Soutenir la mise en oeuvre et mettre en place l'amélioration continue par le management.	<ol style="list-style-type: none">1. Commencer avec des actions portant sur de la technique ; en accompagnant rapidement un changement culturel.2. Apprendre en faisant d'abord, puis former.3. Commencer par une VSM pilote pour démontrer l'intérêt du système Lean et créer un modèle visible.4. Utiliser les VSM comme outils de développement stratégique et « apprendre à les analyser ».5. Utiliser les chantiers Kaizen comme école du changement rapide.6. Organiser en fonction des VSM.7. Rendre obligatoire le Lean Management.8. Une crise peut inciter au Lean Management, mais ne peut pas être nécessaire pour sortir d'une crise.9. Etre opportuniste avec des objectifs à forts impacts financiers.10. Réaligner les objectifs en corrélation avec les VSM.11. Construire des règles internes pour développer la philosophie Lean.12. Déployer des managers Lean ainsi qu'un système de transmission du savoir.13. Utiliser des experts pour apprendre et obtenir rapidement des résultats.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Source : P. Bacoup²¹, « Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean Management ».

2.2.4- Analyse des coûts logistiques

Nous distinguons deux catégories de coûts logistiques que nous allons décrire ci-dessous.

2.2.4.1- Analyse des coûts logistiques externes

Le tableau ci-dessous présente une grille simplifiée d'analyse des coûts logistiques²².

Tableau 4: L'analyse des coûts logistiques externes

Coût logistique	Caractéristiques / éléments de coûts
Coût des produits achetés	L'emballage utilisé dépend non seulement de la nature du produit mais aussi du mode de transport principal choisi pour l'acheminement des produits. Une attention particulière doit être portée sur son poids et son volume qui sont les deux éléments essentiels qui influencent le calcul du fret (Prix du transport).
Coût de l'emballage	L'emballage utilisé dépend non seulement de la nature du produit mais aussi du mode de transport principal choisi pour l'acheminement des produits. Une attention particulière doit être portée sur son poids et son volume qui sont les deux éléments essentiels qui influencent le calcul du fret (Prix du transport).
Coût du Pré acheminement	Le pré acheminement est la partie du transport qui précède un transport principal. Son coût est composé de l'ensemble des charges supportées du lieu d'achat des marchandises au magasin du transitaire qui généralement représente aussi le client. Lorsque le pré acheminement est composé de plusieurs transports successifs ou de modes différents, son coût est la somme des coûts des transports successifs.
Coût du dédouanement export	Il dépend de la nature des produits et est constitué en partie d'une taxation fixe. La partie fixe dans le coût de dédouanement à l'export est le prix du dossier (ou de l'expédition), quelque soit la quantité ou la qualité des produits à expédier.
Coût des opérations d'embarquement	Le choix de la partie au contrat de vente qui supportera les charges liées aux opérations d'embarquement varie selon l'incoterm choisi. Lors d'un acheminement principal par voie maritime, un autre élément vient influencer cette répartition : les Liner Terms. Le coût des opérations d'embarquement se décompose en frais multiples, de manutention, stockage, documentaires, chargement...
Coût du transport principal	Le choix du mode de transport principal est déterminant aussi pour l'organisation de la logistique interne. Parmi les facteurs qui influencent ce choix, on retient principalement le délai (durée du transport). Un long délai de transport prolonge le délai d'approvisionnement. Au niveau de la logistique interne, cette situation peut être à l'origine de la constitution des stocks de sécurité ou de tailles de stock minimum importants.
Coût de l'assurance	Dans l'organisation du transport, il faut toujours rechercher le meilleur équilibre entre les coûts (coût du transport, frais d'approche, coûts des stocks) et les délais. Toute marchandise destinée au transport doit être assurée. L'assurance des marchandises ou assurance des facultés couvre divers risques liés à l'opération de transport (casses, pertes, détérioration, avaries...). Elle s'étend généralement du lieu de chargement au lieu du

²¹Op.cit. p17

²²Idem

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Coûts des opérations de débarquement	déchargement. Le choix de la partie au contrat de vente qui supportera les charges liées aux opérations de débarquement varie selon l'incoterm choisi. Le coût des opérations de débarquement se décompose en frais multiples, de mise sous palan, manutention, stockage, documentaires...
Coût de dédouanement import	Le coût de dédouanement est composé des droits et taxes de douanes, auxquels s'ajoutent multiples frais liés aux formalités de déclaration en douanes.
Coût du post acheminement	Le post acheminement est la partie du transport qui succède à un transport principal. Son coût est composé de l'ensemble des charges supportées du lieu de débarquement des marchandises au magasin du client. Lorsque le post acheminement est composé de plusieurs transports successifs ou de modes différents, son coût est la somme des coûts des transports successifs.
Coût de logistique inversée (Reverse logistic)	C'est une forme de coûts particuliers gérés dans toute entreprise qui intègre une activité de gestion des retours. Il s'agit généralement du retour des emballages (conteneurs, caisses, casiers...), du retour des produits sous traités... La logistique inversée est composée d'opérations multiples de collecte, groupage, manutention, transport, stockage...

Source : Op.cit. 17

2.2.4.2- Analyse des coûts logistiques internes

Avant de passer à l'analyse des coûts logistiques internes, il est utile d'identifier au préalable les diverses activités logistiques auxquelles ces derniers sont rattachés (emballage, manutentions, transport, fabrication, stockage...). Une fois cette relation trouvée, on peut alors déterminer plus facilement les différents coûts.

Tableau 5: L'analyse des coûts logistiques internes

Etape	Caractéristiques / éléments de coûts
Coûts d'entreposage, Coûts des stocks	La constitution et la gestion des stocks sont à l'origine de multiples coûts. Ces derniers sont revus en détails dans deux principaux articles de ce site.
Coût de production	Le coût de production regroupe l'ensemble des charges occasionnées par la fabrication d'un produit. La détermination du coût de production par les méthodes comptable intègre le coût d'achat et les charges de production
Coûts du parc de véhicule	Lorsqu'une entreprise dispose de son propre parc de véhicules, la gestion de ces derniers génère divers coûts administratifs (vignettes, assurances, licence...), de personnels, de maintenance des véhicules

Source : Op.cit. 17

La bonne gestion des activités logistiques conditionne la maîtrise des coûts pour l'entreprise et l'amélioration de la qualité du produit ou service. Le développement et la mise

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

en place d'outils de gestion et d'une démarche lean management représente une nécessité pour toute entreprise qui vise à devenir plus compétitive.

Section 3 : De la performance logistique à la performance de l'entreprise

Dans cette section nous présenterons la démarche logistique (3.1), ensuite les dimensions de la performance logistique (3.2) et enfin nous aborderons les mesures d'évaluation de la performance (3.3).

La fonction logistique contribue fortement à la performance globale de l'entreprise, ce qu'il lui donne un caractère stratégique et un rôle primordial. Nous pouvons apprécier la performance logistique²³ au niveau opérationnel, d'une part, par l'évaluation du niveau d'efficacité en rapportant la qualité du service aux ressources consommées. D'autre part, l'appréciation du niveau d'efficacité en comparant les objectifs fixés et les réalisations de l'entreprise par rapport à un niveau de service proposé. L'objectif principal de l'entreprise est de réduire les coûts logistiques.

Pour Chow²⁴ 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 les mêmes auteurs, la « *performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé* ». Nous avons à titre d'exemple : le rendement coût, la rentabilité, la responsabilité sociale, la promesse en conformité, la flexibilité, la sécurité et les conditions de travail, la croissance des ventes, la satisfaction clients et la livraison à temps.

3.1- La notion de la performance globale

Selon Marmuse²⁵ (1997), « *la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ».

Selon la même hypothèse, il est possible de considérer le travail de Cross et Lynch (1989) comme une référence en l'état. Ces auteurs ont cherché, au travers de la pyramide des performances, à apporter une lecture utile dans un déploiement de la mesure de la performance. Pour cela, ils ont combiné le champ opérationnel et le champ stratégique pour illustrer la mise en œuvre d'indicateurs étroitement reliés au plus haut niveau de la structure

²³ PrésentationTableau de Bord Et Indicateurs de Performance in [<https://www.scribd.com/document/318232009/Presentation-Tableau-de...>], consulté le 20/03/2018 à 20h : 40.

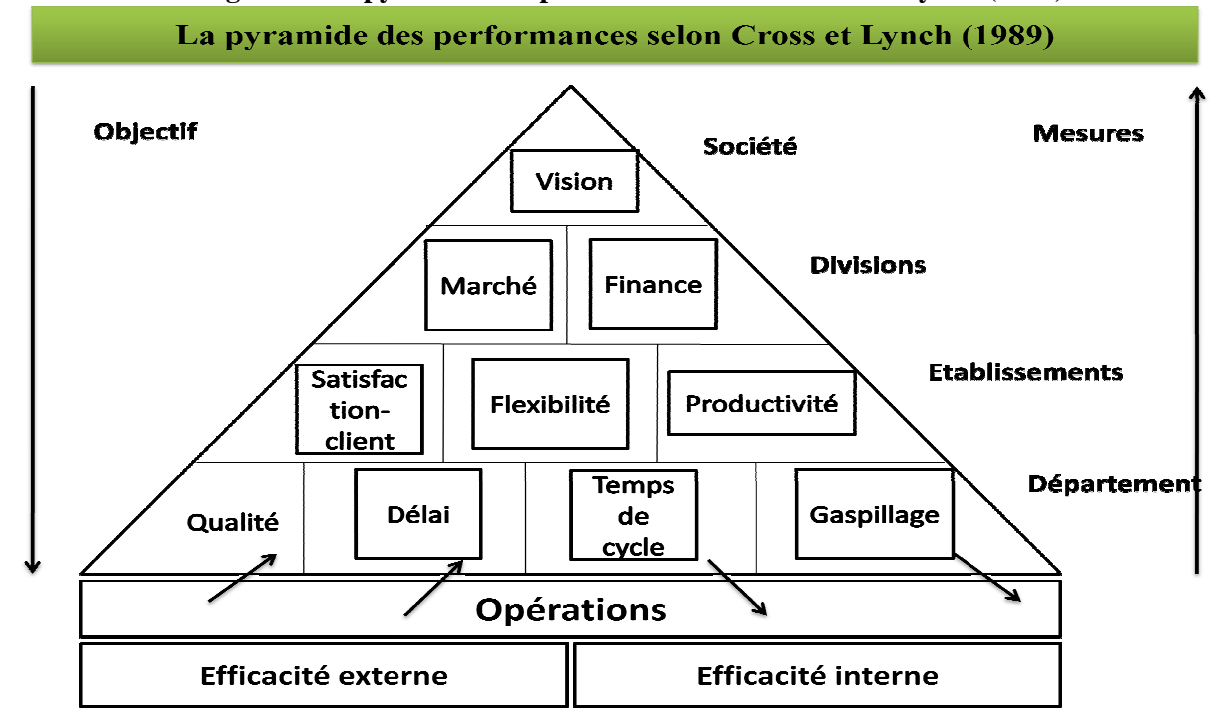
²⁴J. Morana, J. Gonzalez-Feliu. « Les indicateurs de performance », 2010 in [<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895>].

²⁵ Joëlle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu. Les indicateurs de performance. 2010.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

(vision) jusqu'aux actions quotidiennes développées par l'entreprise (opérations) (Cross et Lynch, 1989).

Figure 2: La pyramide des performances selon Cross et Lynch (1989)



Source : J. Morana, « Les indicateurs de performance, 2010

3.1- La démarche logistique selon H. Brunt²⁶ et Y. L. Denn

La démarche logistique est orientée court terme, elle nécessite un diagnostic et un audit de l'entreprise pour faire montrer les dysfonctionnements et les perturbations des flux. Elle exige également la caractérisation et la connaissance de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'analyse de son environnement. Cette dernière a pour but de déterminer les opportunités, les menaces et les facteurs clés de succès à maîtriser afin de créer et/ou maintenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur le marché.

3.1.1- Analyser

Cette étape correspond à la phase de conception et choix des outils à adopter afin d'assurer l'adaptation de l'entreprise et la réalisation des objectifs fixés au préalable dans sa stratégie. Dans ce cadre, le responsable logistique doit établir les quatre schémas que nous présenterons brièvement ci-dessous :

- **Schéma d'approvisionnement**

Ce schéma englobe les différents choix concernant les matières premières, les modes et moyens de transport, qui doivent s'articuler de manière cohérente avec le schéma de

²⁶ H. H. Brunt et Y. L. Denn, « La démarche logistique », édition AFNOR, 1990.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

production. Il constitue aussi l'organisation des transports des produits, la détermination des quantités à approvisionner et les fréquences des livraisons qui dépendront des installations de stockage et de l'ordonnement de la production.

▪ **Schéma de production**

Au premier lieu, le responsable logistique doit choisir entre l'externalisation ou la production par les propres moyens de l'entreprise, ou faire recours à des unités de production décentralisées. En deuxième lieu, elle doit assurer la gestion des flux physiques, ainsi que l'ordonnement de la production.

▪ **Schéma de la circulation des flux amont**

Ce schéma a pour objectif de maîtriser la gestion des flux qu'il prévoit générer, et cela concerne à la fois les flux physiques et les flux d'information. La connaissance des informations quantitatives et qualitatives donne lieu à la construction des tableaux de bord qui facilitent le pilotage et le suivi des activités.

▪ **Schéma de la circulation des flux aval**

C'est la même méthode avec les flux amont, mais cela concerne les services marketing et commerciaux qui vont transmettre à la logistique la structure du marché et les objectifs de stocks, en d'autre terme, les impératifs, les dimensions et les caractéristiques permettant d'orienter ses outils et ses actions. Il permet de détecter les contraintes liées aux modes de transport, aux modes de commercialisation, ainsi qu'à la maîtrise des stocks. En plus, l'analyse et le calcul des coûts liés au choix des couples produits/marchés, à titre d'exemple les coûts de modifications et d'adaptation pour rendre les produits plus compétitifs.

3.1.2- Optimiser

Les activités, les processus et les coûts de l'entreprise doivent être optimisés, les tableaux de bord établis dans l'étape précédente permettent d'assurer le suivi et le pilotage de l'organisation. En plus, les outils et les méthodes conçus pour la gestion des activités doivent être mis en œuvre. L'entreprise doit veiller à contrôler et gérer les dysfonctionnements internes, ce qui nécessite la mise en place d'un système d'audit.

3.1.3- Contrôler

Dans le cadre du contrôle de gestion, le tableau de bord joue un rôle important dans le pilotage et suivi des processus logistiques. Cette étape sera orientée vers la mesure de la performance logistique de l'entreprise.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

3.1.4- Remettre en cause

Cette phase consiste à établir un bilan permettant d'identifier les points de force et de faiblesse de l'entreprise. Le but est d'élaborer un plan de progrès logistique afin de perfectionner l'organisation des activités logistiques et d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Nous allons décrire ci-dessous trois champs d'amélioration de la performance de l'entreprise :

- **Le service au client**

Détecter les besoins des clients de façon détaillée et établir un benchmark pour l'offre commerciale de l'entreprise. En plus, évaluer le niveau de satisfaction des clients en s'appuyant sur l'indicateur du taux de service.

- **Les stocks**

La nécessité d'adapter continuellement la gestion des stocks en fonction des besoins de l'entreprise (matières premières) et selon l'évolution de la demande (produits finis). De plus, les stocks doivent être optimisés.

- **Les coûts logistiques**

La baisse des coûts liés aux stocks et aux opérations de manutention, ainsi que l'optimisation des taux de remplissage des unités de transport pour limiter les coûts de transport.

3.2- Les dimensions de la performance logistique

Il y a plusieurs dimensions associées à la performance logistique, à savoir :

3.2.1- Le taux de service

Le service se réalise sur la base d'un contrat exprimant une promesse aux clients dont le respect de leurs exigences est un impératif puisque cela reflète l'image de l'entreprise. Cette dernière doit maintenir et renforcer sa crédibilité ainsi, construire et asseoir une meilleure image de marque dans l'esprit du consommateur.

Le taux de service représente le rapport entre la quantité totale des produits livrés à temps et l'ensemble des commandes des clients à une date donnée. Le taux de service est un outil de gestion qui permet à l'entreprise de déterminer son positionnement par rapport à deux critères : La satisfaction client, la progression des résultats de l'entreprise dans une période donnée (l'augmentation des bénéfices, le niveau de coût...).

Cet indicateur permet un pilotage et un suivi des activités tout au long de la chaîne logistique, il concerne l'ensemble des fournisseurs et des clients qui peuvent évaluer leurs relations par la mise en place d'un taux de service. Comme il donne aussi la possibilité à

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

l'entreprise de se fixer des objectifs d'amélioration, ainsi que de mettre en œuvre des actions correctives destinées à résoudre les problèmes rencontrés.

Dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité du service client, nous avons d'autres outils permettant la mesure du niveau de service comme la méthode ABC. Elle est utilisée dans la situation où certains produits et certains clients sont plus rentables que les autres. A cet effet, l'entreprise doit sélectionner les couples produit/marché les plus intéressants. En outre, l'entreprise peut faire recours également à un audit du service client afin d'évaluer la qualité des prestations.

3.2.2- Les délais

Avec l'intensification de la concurrence le client est devenu de plus en plus exigeant, autre que la qualité et le prix, le meilleur délai est devenu un facteur déterminant la décision d'achat du client et un critère de compétitivité.

L'entreprise doit évaluer et maîtriser le temps de réactivité qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle. Il existe des délais fixes standards entre le client et le fournisseur, des délais variables et des délais évolutifs qui nécessitent une renégociation du contrat conclu au préalable.

3.2.3-Le coût des stocks

Les stocks compensent la lenteur des délais de production, permet à l'entreprise de fournir un meilleur service aux clients et assure la disponibilité des produits destinés à la vente. Il existe plusieurs catégories de stocks : Les stocks de marchandise, les stocks de produits finis, les stocks de matières premières, etc.

Cependant, la faite d'avoir des stocks présente des inconvénients comme la gestion compliquée et les coûts importants (la surface, bâtiments pour le stockage, la manutention, etc.). Le logisticien doit organiser la gestion des flux des stocks de façon optimal (réduire les coûts, faciliter le déstockage...), et il doit également déterminer et maîtriser leur coût de revient (coût annuel de stockage). Il existe deux catégories de coûts de stockage :

3.2.3.1- Les coûts de détentions des stocks

- **Les frais de gestion des stocks :**

Nous avons les deux catégories suivantes :

- **Les coûts directs :** Les immobilisations des locaux impliquent des loyers et des frais d'entretiens. Le fonctionnement de l'entrepôt nécessite des services extérieurs (éclairage, taxes et autres.), les salaires et les frais de personnel chargé de l'organisation et la gestion des stocks, les coûts de la détérioration, etc.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

➤ **Les coûts indirects :** Ils correspondent aux différentes charges liées aux services informatiques (les logiciels de gestion des stocks), services comptables et aux services personnels pour la gestion des ressources humaines assurant le fonctionnement des entrepôts.

▪ **Les coûts de financements des investissements en stocks**

Cette catégorie correspond aux coûts des stocks immobilisés qui seront utilisés de façon rationnelle.

▪ **Les coûts de rupture**

Les coûts de rupture sont liés aux problèmes de disponibilité des produits à temps. Ils peuvent être représentés par :

- Le manque à gagner engendré par la perte du chiffre d'affaire ;
- Les pénalités de retard payées au client ;
- Le surcoût de l'approvisionnement d'urgence ;
- Le coût de la désorganisation ou de l'arrêt de la production.

Le logisticien doit gérer les stocks de façon optimale, les réduire au maximum tout en évitant les ruptures. L'entreprise doit calculer des prévisions pour assurer un stock minimum correspondant aux quantités de matières premières nécessaires à la production pendant la durée de réapprovisionnement. Il est calculé selon l'équation suivante :

Stock minimum = Consommations journalières du produit X (le délai de livraison + le délai de passation de commande)

L'entreprise doit prévoir aussi un stock de sécurité pour éviter tous aléas de réapprovisionnement auprès du fournisseur. Il est évalué sur la base d'une analyse du passé et une prévision des incidents futurs. Parmi les indicateurs de performance, nous avons le nombre de rupture de stocks. Cet indicateur permet d'indiquer si le niveau de stock est trop bas ou c'est un problème de précision lors de l'élaboration des prévisions. En fin, il est important aussi de calculer le pourcentage de stock périmé.

Nous avons deux méthodes permettant de gérer les stocks avec efficacité, à savoir :

3.2.3.2- La méthode PARETO ou ABC

Le principe de cette méthode consiste à affecter les stocks dans trois catégories A, B, C. Il comprend deux étapes, la première est la sélection des produits en fonction du chiffre d'affaires ou selon leur contribution à la rentabilité de l'entreprise. La deuxième est la vérification de la différence entre un produit qui a un important ou faible volume de transaction. En conséquence, pour certains articles (A) un suivi journalier sera exigé, pour d'autres (B) un suivi hebdomadaire suffira, etc. Dans le cadre de la gestion des stocks, nous

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

pouvons conclure que 20% des produits en stocks correspond à 80% de la valeur monétaire de ce dernier.

3.2.3.3- L'analyse prévisionnelle

Les prévisions de vente pour chaque produit sont très importantes afin de planifier et démarrer la production. Il existe plusieurs méthodes permettant d'améliorer la qualité des prévisions comme le sondage, les questionnaires, les interviews téléphoniques dans le but d'estimer les intentions d'achat de la clientèle. Cependant, la plupart des entreprises élaborent leurs prévisions de ventes sur la base des données passées.

3.2.4- Le coût des flux

Cette catégorie de coût est liée aux flux physiques et ceux d'information (coûts de manutention, gestion administrative, flux de marchandises...) qui peuvent être distingués en flux amont et flux aval. Premièrement nous avons les coûts d'approvisionnement lié à :

- **La négociation auprès des fournisseurs** qui porte sur les caractéristiques techniques de la commande, les moyens de paiement et de livraison, les frais de livraison, etc.
- **Le cycle de la commande** qui représente le pendant entre la passation de la commande par le client et le moment où il reçoit le produit.

Les variations du cycle de commande peuvent engendrer un accroissement des stocks de sécurité, ce qui implique plus de frais. Chaque entreprise doit mesurer le taux de la performance de ces commandes. Cet indicateur se calcule de la façon suivante :

Le taux de passation de commande

$$= \frac{\text{Pourcentage de commandes complètement livrées}}{\text{L'ensemble des commandes de chaque fournisseur}}$$

Les technologies d'information permettent de réduire le cycle de commande par la transmission rapide et le traitement de plusieurs commandes à la fois. Elles permettent également de minimiser les stocks intermédiaires dans le réseau de distribution, maîtriser les disponibilités des produits, ainsi que de favoriser l'accès rapide des clients aux informations concernant l'état d'avancement de leurs commandes.

Concernant la réception de marchandises, l'entreprise doit assurer la manutention et vérifier la conformité des livraisons réalisées aux commandes effectuées. Par ailleurs, nous avons les coûts d'expédition, à savoir :

- **Les frais de manutention** qui comprennent les coûts de préparation de la commande et les coûts de chargement et de livraison.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

- **Les coûts de transport** pour lesquels l'entreprise doit mesurer le taux de remplissage des moyens de transport. Ils doivent être calculés dans le détail par fournisseurs, clients, produit, etc.

3.2.5-L'optimisation de la performance logistique

Afin d'analyser la performance logistique de l'entreprise, nous avons différents paramètres, à savoir : la relation avec les clients qui exige un audit de service clientèle, la relation avec les fournisseurs, la mise en place d'une planification logistique à long terme, ainsi que l'existence d'un système de management qualité. En plus, il y a aussi les politiques de mobilisation du personnel au processus de l'entreprise, l'intégration et la mise en place d'un système d'information permettant la coordination intra et inter-organisationnelle. En outre, le contrôle, le pilotage et le suivi du niveau des coûts, de qualité et de service en s'appuyant sur des indicateurs de performance.

Les entreprises leader dans le domaine logistique sont caractérisées par un meilleur niveau de flexibilité et de réactivité. Cela est lié à la mise en place des outils de gestion logistique développés, fiables et significatifs, facilitant la mesure et la maîtrise des coûts logistique.

3.3- Présentation d'un tableau de bord de gestion

Nous allons présenter ci-après quelques notions de base pour décrire le tableau de bord de gestion.

3.3.1- Définition d'un tableau de bord de gestion

P. Voyer définit le tableau de bord comme suit : « Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail. »²⁷.

P. L. Bescos²⁸ propose une autre définition plus détaillée qui est la suivante : « Le tableau de bord peut être défini comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées. Sa première caractéristique est son centrage sur le suivi et de points clés de la gestion qui sont en principe exprimés dans le plan et le budget. Sa deuxième caractéristique est sa souplesse d'utilisation à l'image du tableau de bord d'une automobile (d'où l'utilisation volontaire du

²⁷ Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition 2006, Presses de l'Université du Québec.

²⁸P.L.Bescos, «Contrôle de gestion et management », Montchrestiem, 4^{ème} édition, 1997.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

même terme en contrôle de gestion). Enfin, il induit une analyse dynamique par le jeu des références permettant la mise en perspective des résultats obtenus. ».

C'est une représentation simplifiée de la réalité caractérisée par une forte complexité. Il révèle les situations indésirables et fournit des statistiques et des informations de façon permanente tout au long de l'exercice de l'entreprise. Et cela, sur la base d'un suivi actif et continu du fonctionnement de l'organisation. Par ailleurs, il est conçu pour assister les gestionnaires dans la prise de décision et leur permettre d'agir et réagir aux différentes situations auxquelles l'entreprise est confrontée.

La structure d'un tableau de bord²⁹ comprend des tableaux et des chiffres qui peuvent représenter plusieurs dimensions soit techniques, financière, commerciales ou économiques. En plus, nous avons les graphiques (diagrammes, processus, courbes, ...) permettant une compréhension rapide et une interprétation facile des données représentées (tendances et des écarts).

Cet outil de gestion intervient au niveau opérationnel par centre de responsabilité (chef de groupe, directeur de magasin, ...), au niveau décisionnel (directeur d'agence, chef de département,) et au niveau stratégique concernant le top management de l'entreprise (directeurs généraux). Il peut être utilisé au quotidien comme outil de contrôle des consommations et des produits, actions immédiates à court terme pour assister les dirigeants dans la prise de décision et à moyen et long terme afin de piloter et d'évaluer les orientations stratégiques de l'entreprise.

Le tableau de bord remplit plusieurs missions : rassembler et stocker des informations de gestion, établir des comparaisons entre les prévisions et les réalisations, en plus de l'analyse des écarts, la mesure du niveau de performance de l'entreprise et la participation à la mise place des actions correctives.

3.3.2- Contenu

Pour orienter l'action et mesurer les différentes formes de la performance, le tableau de bord présente en temps réel des indicateurs clés permettant de visualiser la situation effective de l'entreprise.

²⁹ « - 07 - le tableau de bord – remontée des comptes ... » in [public.iutenligne.net/gestion/gestion-previsionnelle/antraigue...] consulté le 12/03/2018 à 12 h : 46.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Les indicateurs de performance³⁰ servent à mesurer la différence entre la situation réelle et les objectifs de façon permanente. Les indicateurs doivent être SMART simple, mesurable, utiles, temporels, significatifs, cohérents et fiables. Nous pouvons distinguer trois catégories d'indicateurs :

- Les **indicateurs de résultats (économiques)** : Ils portent sur les résultats, le taux de rotation, les parts de marché, les durées des crédits clients et des crédits fournisseurs, la rentabilité, les capitaux et les investissements...
- Les **indicateurs de processus (physiques)** : Ils renseignent sur l'activité (production, nombre de commandes...), les coûts (nombre d'heures de main d'œuvre...) et la qualité (délai d'attente).
- Les **indicateurs humains** : Ils concernent l'implication du personnel, le niveau de compétence (turn over, absentéisme, embauches, ...).

3.3.3- Mise en place et suivi

Le tableau de bord est devenu un impératif pour chaque entreprise, sa mise en œuvre nécessite un choix des indicateurs de mesure et de suivi de la performance de l'entreprise, l'identification des centres de responsabilités et de décision, ainsi que le mode de collecte des informations, sa périodicité est fixée généralement à un mois. La mise en place des outils informatiques rend les informations disponibles et accessibles au service des utilisateurs.

3.3.4- Catégories

Nous distinguons deux grandes catégories de tableaux de bord :

- Les **tableaux de bord stratégiques** contenant des indicateurs de performance globale de l'entreprise, permettant de décrire sa situation économique, sociale et financière.
- Les **tableaux de bord de gestion ou de pilotage opérationnel** qui constituent des indicateurs de résultats ; des indicateurs de moyens ou « facteurs clés du succès » ; des indicateurs de processus pour le suivi des projets.

3.4- Les fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord remplit plusieurs fonctions, à savoir :

3.4.1-Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte en assurant un suivi et un pilotage de l'activité. Il attire l'attention du gestionnaire sur les évolutions des différentes variables surveillées, et sur les différents écarts constatés durant et à la fin de l'exercice. Il remplit la fonction d'un système d'alarme.

³⁰ « Tableau de bord -Scribd - Read books, audiobooks, and more in [https://www.scribd.com/document/332562477/tableau-de-bord]consulté le 12/03/2018 à 16 h: 41.

3.4.2-Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse

La représentation détaillée du tableau de bord oriente le gestionnaire dans les traitements de données et l'analyse de résultats, permettant de faire révéler les informations pertinentes, ainsi que les sujets qui nécessitent plus de navigation. Comme il permet également de mémoriser et de comparer les données recueillies par rapport à des référents (temps, objectifs, normes, etc.). Par ailleurs, le tableau de bord s'appuie sur un système graphique qui facilite l'interprétation et l'analyse des données représentées.

3.4.3. Fonction de reportage et de réédition de comptes

Le tableau de bord permet au gestionnaire de s'informer sur le niveau opérationnel pour réaliser un état des lieux sur l'avancement des activités de l'entreprise, ainsi que de fournir des représentations fiables et significatives au niveau du pilotage. Il représente un intermédiaire entre le système opérant et celui de pilotage. Cela permet de concevoir des actions efficaces et efficaces, et d'élaborer des outils de gestion adéquats à mettre en place afin d'améliorer la performance des activités de l'entreprise.

3.4.4-Fonction de communication et de motivation

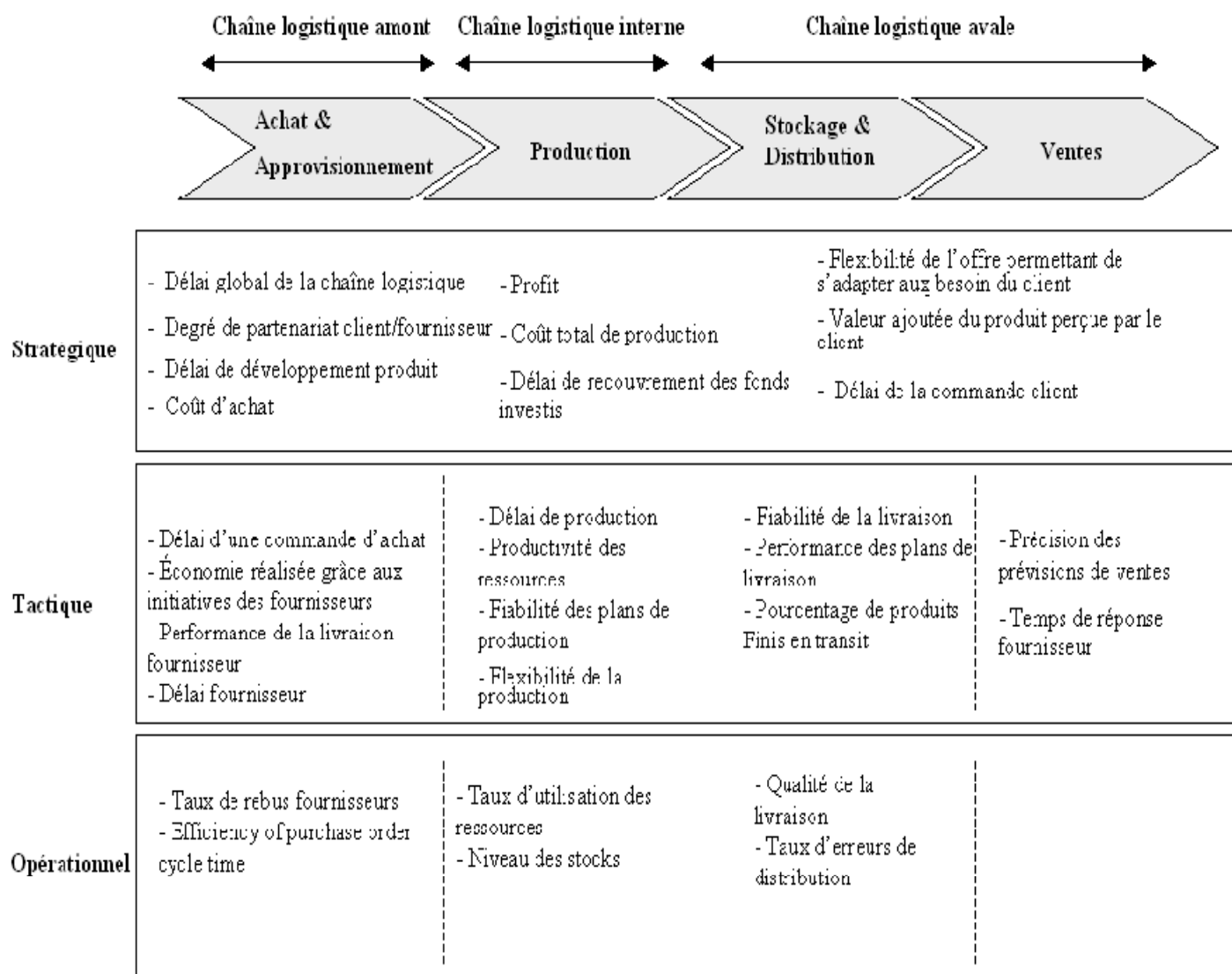
Cet outil constitue un nombre d'indicateurs fiables et limité, qui facilite pour les gestionnaires le suivi des activités, l'évaluation et la confirmation de ses résultats. Du fait, il favorise le partage objectif des informations et stimule le mouvement de communication concernant la performance et l'évaluation des rendements, ce qui motive et encourage le personnel à réaliser un autocontrôle de leurs efforts.

3.4.5- Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes

Lors de la planification des activités de l'entreprise, la détermination des indicateurs de mesure de la performance est indispensable, le but est d'avoir un cadre de référence permettant l'évaluation, le suivi et le pilotage de ces activités. Les résultats qui seront représentés par les tableaux de bord facilitent la compréhension et l'analyse de la situation réelle de l'entreprise. Suite à ses interprétations, les responsables fixent des objectifs futurs afin de perfectionner le fonctionnement de l'entreprise et d'améliorer sa performance.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Figure 3 : Les principaux indicateurs de performance d'une entreprise



Source : F. A. GRUAT³¹ « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique Application à une entreprise de l'ameublement », 2007.

La mission des mesures de la performance en gestion est l'évaluation de l'activité de l'entreprise dans le temps, ainsi que l'orientation de ses actions afin d'améliorer sa flexibilité et sa productivité, contrôler ses marges opérationnelles et garantir la qualité de ses services et la valeur qu'elle crée pour ses clients.

³¹F. A. GRUAT, « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique Application à une entreprise de l'ameublement », 2007 in [theses.insa-lyon.fr/publication/2007ISAL0074/these.pdf·Fichier PDF] consulté le 15/03/2018 à 21 h:11.

Chapitre I : La fonction logistique et la performance globale de l'entreprise

Conclusion du chapitre I

En résumé, la maîtrise de la supply chaîne représente un levier fondamental pour améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. L'optimisation de la planification consiste à prendre en compte l'évolution de la demande pour une utilisation efficiente des ressources, et un ajustement des politiques de réapprovisionnement et des capacités de production.

La satisfaction client, la qualité des produits et services sont des exigences incontournables dans un contexte fortement concurrentiel. L'entreprise doit maîtriser la traçabilité de l'ensemble des flux de production et de distribution, et disposer d'une vue en temps réel de l'état d'avancement des commandes de ses clients. C'est qu'avec un tel niveau d'information que l'entreprise sera en mesure de mettre en place une démarche d'amélioration continue. Dans l'objectif de réduire l'écart entre les prix de revient réels et les prix de revient prévisionnels, le contrôle des marges représente un impératif. L'entreprise doit réaliser des analyses synthétiques et fixer des indicateurs métiers pour pouvoir identifier les sources éventuelles de gaspillage, ce qui permet de réagir le plus rapidement possible et rationaliser les processus logistiques et industriels.

Nous présenterons dans le chapitre suivant les différentes théories et approches qui nous permettront de comprendre et d'expliquer notre thématique de recherche.

Chapitre II

**Les apports de la littérature
à la gestion logistique**

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

Introduction du chapitre II

L'environnement de l'entreprise est caractérisé par une forte turbulence et des changements permanents, une intensification de la concurrence, une variété et volatilité de la demande, des clients de plus en plus exigeants ainsi qu'une forte évolution et transformation des technologies. Dans ce contexte, la logistique représente un enjeu crucial de cohérence et de coordination des différentes activités, et par conséquent la création de valeur à la fois pour l'entreprise et ses clients (*section 1*).

Pour le courant contractualiste, la firme est considérée comme un nœud de contrat. Les questions principales abordées concernent les problèmes de construction du contrat, les conditions qui assurent la mise en œuvre effective des engagements contractuels, ainsi que l'identification des coûts qui en résultent (coûts de transaction et ceux d'agence). Le problème central est la divergence d'intérêts des différents acteurs impliqués dans la réalisation de ce contrat. L'objectif est de construire le système contractuel le plus efficient par rapport aux différents paramètres, et selon la nature des informations détenues par les individus¹. Parmi les théories qui s'insèrent dans le courant contractualiste, nous allons nous intéresser à la théorie de l'agence et à celle des coûts de transaction afin d'analyser les décisions de gestion interne ou externe des activités logistiques ainsi que les rapports de forces entre les acteurs intervenant dans la chaîne logistique de l'entreprise (*section 1*).

La maîtrise des activités et des flux logistiques exige une identification et une analyse fine des différents processus de l'entreprise. Pour cela, nous faisons appel à l'approche processus qui permet d'avoir une vision d'ensemble des activités. Dans le but de saisir et de cerner le processus de création de valeur au sein de la chaîne logistique, nous exposons le modèle de la chaîne de valeur développé par M. Porter (*section 2*). L'agilité, la flexibilité et la meilleure gestion des flux de l'entreprise nécessite une intégration des activités logistiques, et cela en s'appuyant sur le système d'information par la fusion des bases de données via des systèmes de gestion intégrés (*section 3*).

¹Olivier Weinstein, « Les théories de la firme », *Idées économiques et sociales* 2012/4 (N° 170), p. 6-15. DOI 10.3917/idee.170.0006, in [<https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2012-4-page-6.htm>], consulté le 10-10-2017 à 14 :04.

Section 1 : L'apport des théories de la firme à la logistique

Dans le but de comprendre le choix d'une stratégie d'intégration verticale ou celle d'externalisation des activités de l'entreprise, nous aborderons la théorie des coûts de transaction développée principalement par O. Williamson (1.2). Pour appréhender le jeu d'acteurs au niveau de la chaîne logistique de l'entreprise, nous présenterons également la théorie de l'agence (1.3). Mais avant d'aborder ces théories, nous exposant d'abord les enjeux logistiques de l'entreprise sur le plan stratégique, organisationnel et environnemental (1.1).

1.1- Les enjeux logistiques

De nos jours, l'environnement de l'entreprise est caractérisé par une forte complexité, turbulence et une concurrence intense dû au phénomène de la mondialisation et au véritable essor des technologies de l'information et de communication (désormais TIC). Pour cela, l'entreprise est devant l'impératif d'être compétitive sur plusieurs plans (prix, qualité, délai, flexibilité, etc.). Dans ce cadre, nous pouvons distinguer trois catégories d'enjeux dans le domaine de la logistique, à savoir :

1.1.1-Les enjeux sur le plan stratégique

La fonction logistique, selon B. Christophe² est rattachée de plus en plus à la direction générale car elle est devenue primordiale à la réussite de la stratégie de l'entreprise. Par conséquent il est vital de tenir compte des enjeux suivants :

1.1.1.1- Les prix et les coûts : L'entreprise doit maîtriser les coûts directes (main-d'œuvre, matières premières et autres) et indirectes (frais généraux) et créer avantage sur les prix par l'optimisation de ses processus organisationnels et l'amélioration de sa productivité.

1.1.1.2- La qualité : La qualité est devenue indispensable pour qu'une entreprise soit compétitive d'où la contrainte du coût à subir afin d'atteindre le niveau de qualité exigé de la part des clients et imposé par le jeu concurrentiel.

1.1.1.3- Le délai : Il constitue l'écart entre la manifestation de la demande et la réalisation de la prestation ou la réception du produit par le client.

1.1.1.4- La flexibilité : C'est la capacité à réagir à la variation et la variété de la demande dans les plus brefs délais.

1.1.1.5- Le niveau de service : Il correspond à la possibilité de satisfaire avec la façon la plus adéquate la commande du client dans les délais prévus.

²B. Christophe et al, La logistique des produits agroalimentaires,DESSQualimapa, année universitaire 2003-2004,in [pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html] Consulté le 02-11-2017à 10 :52.

1.1.1.6- Les risques : Le développement et l'intégration croissante des TIC, le fonctionnement en juste-à-temps d'un nombre important d'entreprises accroissent les risques liés à la faillite des fournisseurs, le respect des délais et de la qualité, etc. Pour cela, le coefficient de risque représente un indicateur critique à suivre.

1.1.1.7- La diversification de l'entreprise : Une bonne gestion logistique favorise l'élargissement de la gamme des activités de l'entreprise.

1.1.1.8- Les possibilités d'externalisation de l'entreprise : L'externalisation de la fonction logistique représente un choix pour l'entreprise favorisant la focalisation sur le cœur du métier tout en optimisant les flux du transport.

1.1.2- Les enjeux sur le plan organisationnel

La performance et la pérennité de certaines entreprises, selon *DIEMER Arnaud*³ dans un cours d'économie d'entreprise, dépendent de la maîtrise des processus logistiques. La logistique est indispensable à :

1.1.2.1- La croissance de l'entreprise : Elle nécessite de maîtriser finement les difficultés logistiques.

1.1.2.2- La maîtrise des coûts : La logistique permet un meilleur contrôle et repérage des coûts associés au produit. L'approvisionnement et la livraison partagée par la mutualisation des moyens au niveau des stocks, constitue une nouvelle prestation permettant de réduire les coûts.

1.1.2.3- La normalisation des produits et des processus de gestion : Elle repose sur la standardisation des procédés en établissant des normes afin d'optimiser les flux.

1.1.2.4- La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : Une meilleure distribution amont-aval apporte une souplesse et une maîtrise de la gestion des transports et de stockage. Il permet également une amélioration des délais de livraison ainsi qu'une réduction du taux d'indisponibilité des produits assurant un approvisionnement synchroniser des points de vente, tout en diminuant les coûts.

1.1.2.5- Evolution de la logistique et sa participation à la performance de l'entreprise⁴ : La transformation des visions d'entrepreneurs concernant l'intégration croissante entre les organisations logistiques des fournisseurs et des distributeurs, a donné lieu aux développements de partenariats (contrats de gestion des flux). Cette intégration doit permettre

³D. Arnaud, « Cours d'économie d'entreprise fonction achat logistique », chapitre vi la logistique *Oeconomia*, p[20-22], In [www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf], consulté le 22 octobre à 21 : 55.

⁴Les enjeux de la logistique de demain, *in*

[<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538c91dc2af50.pdf>], consulté le 23-10-2017 à 20:15.

d'assurer la continuité des flux. Elle a pour mission d'assurer l'optimisation globale des flux suivant une approche transversale, contribuant directement à la performance de l'entreprise.

1.1.2.6- Piloter les flux et partager l'information⁵

Les plateformes logistiques sont amenées à traiter des flux complexes et cloisonnés (flux stockés, flux tendus,...). Pour cela, la fonction logistique occupe de plus en plus un rôle de pilotage, ce qui nécessite des systèmes d'information globaux, fonctionnant en temps réel et permettant un suivi des processus depuis le fournisseur jusqu'au distributeur final. Dans ce cadre, la transparence et le partage d'information deviennent donc des conditions indispensables pour une collaboration.

La logistique vise l'amélioration des synergies et de la flexibilité par l'organisation des ressources. Elle a un effet sur le développement de la communication et le suivi en temps réel des objets en transit permettant une meilleure traçabilité des flux.

La fonction transport est en pleine mutation, nous parlons de stock roulant et de la maîtrise des moyens physiques et des flux d'informations liés à l'exécution des opérations. Le domaine du transport constitue l'un des enjeux futurs de réduction des coûts.

1.1.2.7- Le potentiel de progrès

Il consiste à étudier les capacités de l'évolution et l'amélioration de la performance de l'entreprise (communication, organisation en groupes technologique, âge moyen du personnel,...). Dans ce cadre, la conception intégratrice et globale des processus de l'organisation permet d'atteindre un niveau supérieur de performance. La logistique voire récemment la supply chain favorise la réalisation de cet objectif. Particulièrement la maîtrise des technologies supply chain permet de bénéficier des gains de productivité logistique.

1.1.3- Enjeux de la logistique pour l'environnement de l'entreprise

1.1.3.1- Nouvelles obligations sociétales : La logistique prend en compte le respect de l'environnement écologique en assurant le recyclage et la gestion des retours donnant lieu à l'apparition de nouveau métier comme la logistique inverse (de retour).

1.1.3.2- L'Etat doit soutenir le domaine logistique⁶ via l'élaboration des politiques économique, industrielles et technique favorisant la généralisation de la robotique et de la productique liée au développement de l'informatique et de la télématique.

⁵ « Les enjeux de la logistique de demain », *Op.cit.* page 38.

⁶ *Idem*

1.2-L'apport des théories de la firme à la logistique

Au premier lieu nous présenterons la théorie des coûts de transaction, par la suite nous aborderons la théorie de l'agence.

1.2.1- La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction⁷ (désormais TCT) se base sur l'étude des frontières de la firme, les coûts de transaction et les modes de gouvernance de la firme, et elle a pour objectif d'analyser ses mouvements stratégiques (intégration, externalisation...).

D'après B. Coriat⁸ et O. Weinstein, la TCT est issue des travaux de R. Coase qui s'est intéressé à la nature de la firme et à la cause de son existence. Selon ce dernier, la firme est née de la défaillance du marché à réduire les coûts de transaction, en constituant une forme de coordination plus efficace.

L'idée développée par O. Williamson est que la firme grandie (du fait d'internalisation) tant que les coûts de l'organisation interne sont inférieurs à ceux de l'organisation par le marché suivant la logique de création de la plus-value, dont le niveau d'intégration des actifs dépend du degré de leur spécificité. L'entreprise internalise d'une manière efficace les actifs porteurs de différenciation vis-à-vis des concurrents.

Les questions qui se posent sont : Dans quelle situation la firme minimise-t-elle les coûts de transaction ? Comment définir ses frontières ? Et comment vérifier l'efficacité des modes de coordination ?

1.2.1.1- Les hypothèses de la TCT

Pour la théorie des coûts de transaction, O. Williamson⁹ a mis en avant les postulats suivants :

- **La rationalité limitée** : L'individu est incapable de prendre des décisions à un pourcentage d'au hasard nul à cause de l'imprévisibilité des événements, du fait de l'existence de contingences futur.
- **L'opportunisme** : C'est la conséquence de la rationalité limitée qui soumet le contrat aux risques de non-crédibilité des agents ; de manipulation et de déformation de l'information. Un agent peut tenter d'adopter un comportement opportuniste pour privilégier ses intérêts au détriment de ceux des autres.

⁷**Notion de transaction** selon R.Coase est le transfert d'un bien ou d'un service entre deux entités technologiquement séparables.

⁸B. Coriat et O. Weinstein, « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 129-130 | 1er et 2e trimestres 2010, document 4, mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://rei.revues.org/4142> ; DOI : 10.4000/rei.4142.

⁹B. Baudry, « économie de la firme », édition la découverte, Paris, 2003.

- **L'incomplétude du contrat** : Elle est liée à l'incapacité à prévoir ou de décrire toutes les éventualités possibles, favorisant les comportements opportunistes. D'où la nécessité d'engager un contrôle ex ante et ex post pour la réalisation du contrat.
- **L'asymétrie de l'information.**
- **Les coûts de transaction ne sont jamais nuls** : Ils sont liés au comportement opportuniste des agents. Dans le cadre d'une coordination par le marché l'entreprise supporte des coûts liés au mécanisme du prix, ainsi que des coûts pour la réalisation du contrat. Nous distinguons deux catégories, a priori nous avons **les coûts ex ante** qui englobent le coût de négociation (acquérir l'information) ; coût de rédaction et celui de garantie (offre de remise par exemple). A posteriori, nous avons **les coûts ex post** qui regroupent le coût de mauvaise adaptation du contrat, le coût de marchandages occasionné par la divergence dans l'exécution du contrat et les coûts d'engagement sûrs. En plus, le coût d'organisation et du fonctionnement associé aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflits.

1.2.1.2- Les caractéristiques de la transaction

Les attributs qu'O. Williamson¹⁰ a définis concernant la transaction sont les suivantes :

- **La spécificité de l'actif** : cette particularité permet de créer une situation de dépendance entre les contractants, ce qui induit la durabilité de la relation. L'actif spécifique n'est pas redéployable sans coûts vers d'autres usages (c'est un investissement spécifique).
- **L'incertitude de la transaction** : L'incertitude peut être liée à des perturbations exogènes à la transaction, accentuant les risques concernant les conditions de la réalisation du contrat à titre d'exemple engendrer une hausse de coût.
- **La fréquence de la transaction** : L'actif spécifique implique un coût élevé du fait de la récurrence de la transaction, faisant subir à la firme des dépenses importantes à plusieurs reprises.

1.2.1.3- La typologie des modes de gouvernance

La structure de gouvernance est le cadre contractuel explicite ou implicite dans lequel se déroule une transaction. O. Williamson¹¹ a pour objectif de choisir des modes organisationnels pouvant contribuer à éviter les comportements opportunistes. La TCT permet d'éclairer et de comprendre les décisions d'une entreprise entre intégration (faire) et

¹⁰B.Baudry, *Op.cit.p40*.

¹¹Magali Chaudey « 1. L'approche contractuelle de la firme — Sciences économiques et ... », publié le 14/12/2011, in [ses.ens-lyon.fr > Articles], consulté le 14-10-2017 à 11 :14.

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

externalisation (faire faire) de l'activité. Afin d'aboutir à des économies de coûts de transaction, les transactions sont affectées différemment à ces structures de gouvernance, il distingue les formes suivantes :

Tableau 6: les structures de gouvernance selon O. Williamson

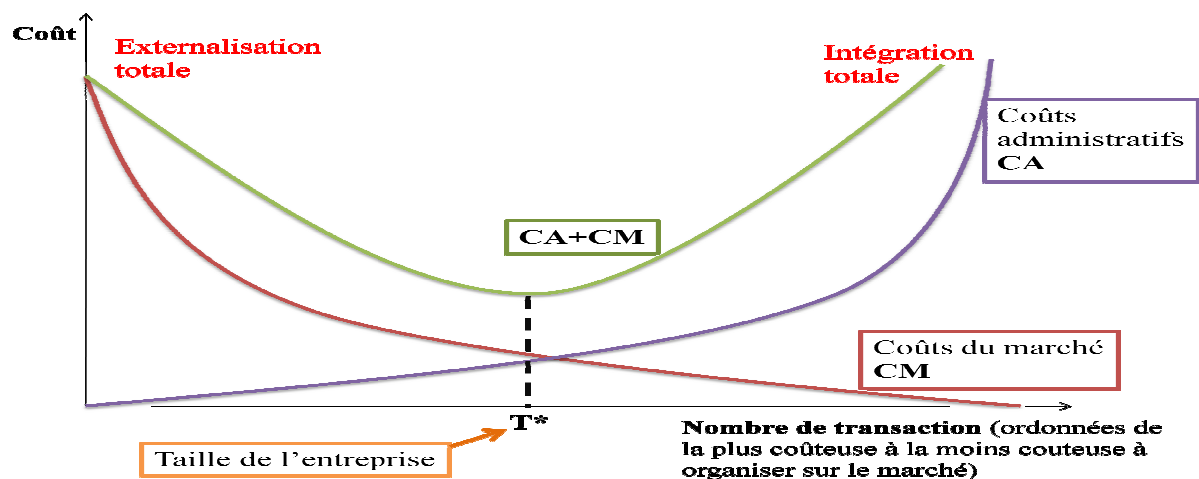
		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Gouvernance du marché Marché (1)	Gouvernance trilatérale Contrat avec arbitrage (2)	
	Forte	(contrat classique)	Gouvernance bilatérale Contrat bilatéral (3)	Gouvernance unifiée Internalisation (4)

Source : Adapté du tableau des structures de gouvernance de Williamson 1985

- **Le marché :** Cette forme correspond à une coordination décentralisée à travers le mécanisme du prix.
- **La firme :** Cette structure est plus efficace lorsque les caractéristiques de la transaction (spécificité de l'actif, incertitude et la récurrence) sont fortes. La firme comme une forme de gouvernance se distingue par la coordination hiérarchique centralisée via l'autorité de l'entrepreneur, ce qui assure plus de flexibilité. Elle atteint une taille optimale lorsque les coûts d'organisation ou de production de la transaction en interne (la hiérarchie) sont inférieurs qu'en externe (le marché).
- **La structure hybride :** Cette structure de gouvernance représente les différentes ententes créées entre les firmes légalement autonomes réalisant des projets ensemble, à titre d'exemple les sous-traitances, les franchises, les clusters et les alliances. De surcroît, la forme hybride reflète une coordination inter-firmes impliquant une réciprocité transactionnelle, une coopération et mise en commun des ressources.

Il existe deux types de contrats, le **contrat avec arbitrage** correspondant à un engagement sur le long terme, soumis à une forte incertitude. Dans cette situation, la possibilité d'apparition des comportements opportunistes et des conflits d'intérêts est élevée. Afin d'y remédier, ce type de contrat envisage l'intervention ou l'arbitrage d'un tiers. Et nous avons aussi le **contrat bilatéral** qui se réalise entre des contractants préservant leurs autonomies par exemple le contrat franchise, le contrat de sous-traitance et autres.

Figure 4: La taille optimale de la firme



Source : Document « Théorie économiques des entreprises »¹², université Paris 1, 2013

R. Coase¹³ considère que la taille de la firme n'est pas liée aux quantités produites mais concerne le nombre de transactions ou d'activités qui reste dans ses frontières. Elle est limitée en taille puisqu'il existe des **coûts bureaucratiques** qui sont une fonction croissante de cette dernière (rendements décroissants de la coordination en interne). De surcroît, l'entrepreneur n'arrive pas à maîtriser la complexité managériale du fait de la multiplicité des activités à gérer.

L'étude des coûts de transaction permet de mieux comprendre le choix entre une stratégie d'externalisation et une stratégie d'intégration dans une entreprise. Le critère basique qui définit ces deux choix est l'importance des coûts de transaction et la spécificité des actifs investis.

1.2.1.4- Les apports de la théorie des coûts de transaction

La TCT explique la réaction des analyses antitrust (abus de position dominante et autre lois), ainsi que les mouvements d'ententes (création du cartel) et de concentration des entreprises. Les formes hybrides d'organisation de l'entreprise représentent un intermédiaire entre marché et hiérarchie (alliances, réseaux d'entreprises, franchises, joint-ventures, etc.).

L'apport de R. Coase¹⁴ est le besoin d'incorporer dans l'analyse économique les coûts de transaction (ou les coûts de fonctionnement des marchés), afin de proposer une étude

¹²S. Saussier, in [Théories Economiques de L'Entreprise, <https://www.webssa.net/files/seances12.pdf>], consulté le 14-10-2017 à 15 : 30.

¹³Idem.

¹⁴Lotter Françoise. Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique. In: Revue d'économie industrielle, vol. 71, 1^{er} trimestre 1995. Transformations des politiques industrielles dans les années 1990. pp. 163-180; doi : 10.3406/rei.1995.1564, in [http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1995_num_71_1_1564], consulté le 15-10-2017 à 10 :03.

portant sur l'existence des firmes, leurs choix organisationnels, ainsi que le rôle de l'Etat dans l'économie, à savoir la question de la réglementation des monopoles naturels.

1.2.2- La théorie de l'agence

Au cours de l'évolution des systèmes capitalistes, il y a eu un changement au niveau des entreprises managériales en matière de séparation entre les fonctions de propriété et celle de décision. Cela fait l'objet d'élaboration de plusieurs théories comme la théorie de l'agence (désormais TA), à partir de la remise en cause des postulats du courant néoclassique qui réduit l'entreprise à un unique acteur.

Elle décrit son comportement comme un processus complexe d'équilibrage assurant la convergence d'intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Cette théorie opte pour une tentative de mise en parallèle de la théorie de la finance et la théorie des organisations.

1.2.2.1- Les notions de bases de la TA et contexte de la TPA

La TA s'appuie sur la **relation d'agence** qui est défini par Jensen et Meckling¹⁵ comme un contrat par lequel une personne (principale) engage une autre personne (agent) pour effectuer une tâche qui applique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.

Cette relation est caractérisée par **l'asymétrie de l'information**, l'information est considérée complète mais les agents n'ont pas le même accès à son acquisition, et la **divergence d'intérêts**, qui rend le contrat incomplet du fait des deux situations engendrées. La première est la **situation d'anti-sélection** où l'agent peut disposer des informations que les autres n'ont pas, d'où la possibilité de les fausser avant la réalisation du contrat. La deuxième est **le risque moral (hasard moral)** où le principal n'est jamais assuré que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et qu'il ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres. Le mandant détient des informations mais il ne peut pas les vérifier. Selon *Jensen* et *Meckling*, la relation d'agence induit trois types de coûts d'agence qui sont :

- **Les coûts de surveillance (de contrôle) :** Ce sont des coûts engagés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent.
- **Les coûts d'obligation (de dédouanement ou d'autocontrôle) :** C'est les coûts engagés par l'agent pour convaincre le principal qu'il œuvre au mieux de ses intérêts.
- **Les coûts résiduels (d'opportunité) :** Ils correspondent à la perte d'utilité subie par le principal par suite de divergence d'intérêts avec l'agent, cela est lié à l'impossibilité

¹⁵Jensen et Meckling, dans le mémoire intitulé « Distributions et coûts d'agence : Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada », réalisé par B. Chabbou, décembre 2004. In www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/.../CHABBOU_Badreddine_essai.pdf, consulté le 10-10-2017 à 15 : 30.

d'exercer un contrôle total sur l'activité de ce dernier. Cette perte résiduelle peut concerner à la fois l'agent et le principal.

L'objectif de la TPA est de permettre au manager de comprendre l'influence de la structure organisationnelle sur la performance de l'entreprise et d'apporter une aide à la prise de décision.

1.2.2.2- Les hypothèses de la TA

B. Baudry¹⁶ prône que la théorie de l'agence repose, principalement, sur deux l'hypothèse, l'une **la rationalité substantive** qui considère que l'information est complète mais asymétrique. En plus, elle prend en compte la rationalité limitée de l'individu en terme de capacités cognitives sachant qu'il peut toujours apprendre en s'appuyant sur l'apprentissage, donc il prend en considération aussi la rationalité procédurale (adaptative, organique). L'autre est **l'asymétrie d'information** dont l'information est complète et disponible mais les individus n'ont pas le même accès à la détenir.

1.2.2.3- Les applications de la TA

Les applications de la TA regroupent les travaux Berle et Means (1932) sur les formes de gouvernance de l'entreprise, et les travaux de Fama et Jensen (1983) sur les mécanismes de

- **Les structures de gouvernance distinguées par la TA selon les travaux de Berle et Means (1932)**

G. Chareaux¹⁷ rapporte dans un article que les recherches de Berle et Means ont conclu que les gains de spécialisation compensent les coûts d'agence. Ils ont distingué deux structures de gouvernance, la première est **la structure simple** qui consiste à la réunion du contrôle et de la gestion entre les mains des mêmes individus, celui qui détient le pouvoir détient aussi l'information. Les coûts d'agence sont quasi-nul, donc il n'y a pas d'assomption du risque (il n'est pas répartie). La deuxième est **la structure complexe** qui favorise la séparation entre la gestion et le contrôle de la décision, celui qui détient le pouvoir ne détient pas l'information (source d'asymétrie). Les coûts d'agence sont minimisés par les mécanismes du contrôle et d'incitation. En plus la relation entre le dirigeant et l'actionnaire est jugée plus coopérative (source d'efficacité et efficience).

¹⁶B. Baudry, *op.cit.p 40*.

¹⁷G. Charreaux, la TPA : positionnement et apports, décembre 1999. Pôle d'économie et de gestion, 2 Bd Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex. *In*

[<https://pdfs.semanticscholar.org/6403/5b1c2f25e3a91382499ef30f9576358508f4.pdf>], consulté le 11-10-2017 à 16 : 42.

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

Cette structure correspond à celle de la firme managériale qui est considérée comme la structure la plus performante permettant une forte spécialisation en se basant sur l'allocation du droit décisionnel à celui qui va apporter une plus-value à la connaissance spécifique, donnant l'avantage à l'initiative individuelle (preuve d'audace) pour une meilleure activité entrepreneuriale.

▪ **Les travaux de *Fama et Jensen (1983)***

Ces travaux portent sur la séparation de la gestion du contrôle de l'entreprise, les coûts d'agence sont minimisés par les mécanismes du contrôle et ceux d'incitation. G. Charreaux¹⁸ distingue les dispositifs externes et internes suivant :

- **Les mécanismes externes :** Au premier lieu, l'Etat qui intervient par la réglementation (production des documents comptables, mécanisme de la surveillance du marché financiers par de différents organismes...). En deuxième lieu, nous avons le marché des biens et services régie par la concurrence (bonne gestion et offre si non disparaître) et le marché du travail des dirigeants qui consiste à évaluer la performance de l'entreprise (risque de substitution du dirigeant sur le marché du travail). En fin, le marché financier par la menace d'une OPA (prise du contrôle).
- **Les mécanismes internes :** Ils constituent le conseil d'administration ou Le conseil de surveillance exercé par les actionnaires (comités d'audit, expert-comptable, commissaire au compte, etc.). Ainsi que les mécanismes d'incitation qui concerne les différentes formes de rémunération des dirigeants et de leur responsabilisation (des salaires très élevés, participation aux capital comme les stock-options, l'actionnariat salariale, etc.).

1.2.2.4- Les apports et l'influence de la théorie TA

D'après G. Charreaux¹⁹, les principaux apports de la TA sont comme suites :

- **La modélisation de la nature du comportement humain :** L'objectif est d'expliquer l'intérêt des actionnaires et le comportement opportuniste des dirigeants, par exemple l'élaboration de la vision positive et de l'enracinement des dirigeants.
- **L'étude des systèmes de mesure de la performance, de rémunération et de promotion :** Il consiste à concevoir un système d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Et cela par les mécanismes de contrôle (interne et externe) et les systèmes d'incitation (rémunération qui crée un marché de travail pour les dirigeants).

¹⁸G.Charreaux, « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », revue française de gestion (page 38-56), septembre-octobre 1997.

¹⁹G. Charreaux, *Op.cit.p 45*.

- **L'étude des liens entre les systèmes de gouvernance, la finance de lest et la performance :** L'objectif est de comprendre et expliquer l'influence des relations de la firme avec ses différentes parties prenantes sur la stratégie. L'apport est l'intégration de l'aspect interne qui est la gouvernance, pour éclairer la formulation de la stratégie et la répartition du pouvoir décisionnel dans la hiérarchie, afin de comprendre comment sont pris les choix d'investissement, les restructurations, les nouvelles formes de propriété comme les stock-options etc.

Cela constitue un apport idéologique en confirmant la réussite du système capitaliste par la supériorité de la firme managériale comme une meilleure forme pour atteindre la performance de la firme.

La théorie de l'agence, qui considère la firme comme un agent centrale qui noue des relations avec les différentes parties prenantes, a donné naissance à une théorie de gouvernance expliquant comment les dirigeants sont régis dont le but est de réduire leurs comportements opportunistes et minimiser les coûts d'agence. Notant que la nouvelle vision de la relation d'agence est de plus fondée sur la confiance, la coopération et la continuité.

Après avoir cerné la notion de gouvernance de l'entreprise, de relation d'agence, du coût de transaction et d'agence et celle d'opportunisme, nous analysons les démarches permettant de réduire ces coûts et facilitant la gestion des activités de l'entreprise, permettant également de distinguer les activités créatrices de valeur, et cela par la mise en valeur de l'approche processus de l'organisation et du modèle de la chaîne de valeur qui seront l'objet de la section suivante.

Section 2 : L'apport de l'approche processus et du modèle de la chaîne de valeur à la conception et l'analyse de la chaîne logistique

L'approche processus (2.1), selon H. Brandenburg²⁰, trouve son origine dans le milieu informatique des années 80, lors de la montée en puissance des entreprises japonaises, qui ont développé les cercles de qualité correspondant à des groupes de travail affectés aux différentes entités de l'entreprise afin d'atteindre un niveau supérieur de qualité.

La difficulté à résoudre les défaillances de la structure organisationnelle verticale caractérisée par une mauvaise communication transversale (inexistence d'un langage commun), et des problèmes relationnels. Ces contraintes sont liées à des procédures de management non homogène des entités, ainsi qu'à l'absence d'un but partagé incitant les groupes à travailler collectivement et de façon transversale.

Le modèle de la chaîne de valeur (2.2) étudie le processus de création de valeur et mis en évidence les activités permettant de détenir un avantage concurrentiel en distinguant les activités principales et celles support en fonction du métier de l'entreprise. A partir de ce modèle nous pouvons analyser la création de la valeur au niveau de la chaîne logistique.

2.1-Approche processus

L'approche processus était considérée comme une méthode de restructuration des entreprises en difficulté par le biais de la modélisation, la détection des dysfonctionnements et de la recherche des solutions pour y remédier. Par ailleurs, elle intègre la logique client dans la conception et l'organisation des processus de l'entreprise, de l'aval vers l'amont, en partant du besoin du client comme élément déclencheur des processus nécessaires pour la transformation de la demande en produit ou en service. Et cela est dû au fait que la raison d'être d'un processus est la satisfaction des besoins explicites et implicites des clients finaux du processus. Cette approche est devenue par conséquent un outil de management.

2.1.1-Définition de l'approche processus

H. Brandenburg et J.P. Wojtyna²¹ définissent l'approche processus comme une méthode d'analyse ou de modélisation, qui correspond à une application d'un **système de processus** au sein d'une organisation. Elle a pour mission d'identifier, formaliser et décrire de manière exhaustive tous les flux et les traitements nécessaires pour adapter l'organisation. Cette approche vise aussi et perfectionne de façon continue ses différents processus de l'entreprise dans le but de réaliser un produit adéquat aux exigences du client.

²⁰H. Brandenburg, J. P. Wojtyna, « L'approche processus », Éditions d'Organisation Paris 2003, P17-18, P 45-50.

²¹ *Idem*

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

De nos jours, l'approche processus a gagné en importance comme un outil de management grâce à la version 2000 de la norme management de qualité ISO 9000, qui a recommandé l'utilisation de cette méthode dans le paragraphe 4.1 « *L'organisme doit identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;...* », en considérant les processus comme des outils de référence d'une démarche de certification. De surcroît, elle propose une vision transversale de l'organisation et non pas fonctionnelle, et par conséquent l'intégration de la gestion de projet dans le quotidien de l'organisation.

Cette démarche favorise et facilite l'analyse ; et apporte une lisibilité globale d'une activité donnée permettant aux responsables d'appréhender toutes les ressources utiles et indispensables. Elle permet également de mettre en évidence les fournisseurs ; les clients internes et externes propre à chaque processus et de déterminer les exigences attendues et celles à remplir. De plus elle aide à identifier les défaillances rattachées à chaque processus, pour lesquels elle préconise l'évaluation a priori des défauts, plutôt qu'a posteriori. Et cela pour clarifier la compréhension des problèmes liés au management, à la qualité et à la logistique de façon directe.

La norme ISO 9001²² version 2008 définit le processus comme un « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». C'est une succession d'activités, d'étapes alimentées par des entrées provenant de l'extérieur ou d'un **processus amont**, au service d'un objectif, d'une contribution précise, d'une valeur ajoutée qui représente les éléments de sortie qui vont soit vers l'extérieur, soit vers un **processus aval** concourant à la satisfaction des besoins et attentes des clients.

L'entreprise établit une combinaison cohérente et optimale de ses ressources (des compétences, le savoir-faire, les méthodes et les outils...) via les processus afin de réaliser les produits et les prestations demandés par les clients.

2.1.2- Le processus de pilotage ou de direction

Selon les deux H. Brandenburg et J.P. Wojtyna²³ le processus de pilotage correspond à un enchaînement d'activités dirigeant l'ensemble des processus de l'organisation. Il a pour mission de définir la politique de l'entreprise et de décrire la façon de décliner ses objectifs stratégiques, et cela en établissant les lignes directrices qui permettent de contrôler, analyser, corriger et améliorer le fonctionnement et le résultat de l'activité.

²²RéQua (Réseau Qualité des établissements de santé), aide à la mise en place de l'Analyse de processus, Janvier 2014, in [www.requa.fr/files/guide-processus-v-1-1394114926.pdf], consulté le 24-10-2017 à 09 :10.

²³H. Brandenburg, J.P. Wojtyna, *Op.cit.p 48*.

Pour dresser ces directives, nous devons a priori définir clairement la mission de l'entreprise dans le but de mesurer le niveau de performance du processus, de mobiliser les différents acteurs autour d'objectifs bien précis et de fixer des indicateurs de suivi des résultats. Nous distinguons deux processus élémentaires, à savoir :

2.1.2.1- Processus de pilotage : Contrôle et corriger

Ce processus est considéré comme fournisseur de données, concernant les processus de réalisation, pour le processus analyser et améliorer. Il est chargé d'effectuer un contrôle pertinent sur la base d'exigences et risques comme référents pour déceler les anomalies et les ajuster. Le processus contrôle et corriger fonctionne en permanence à l'intérieur de chaque processus, dont le bon déroulement du processus dans son ensemble fait impliquer le responsable qualité.

2.1.2.2- Le processus de pilotage : Analyser et améliorer

Le processus d'analyse consiste à collecter, mettre en forme et examiner l'ensemble des données d'un processus afin de déterminer le degré de maîtrise de ce dernier. Les données (indicateurs) sont destinées à être traitées et transformées en mode graphique en élaborant des tableaux de bords. L'interprétation des indicateurs se fait par rapport à des objectifs qui attribuent à chaque activité un niveau de performance prévisionnel.

Le processus d'améliorer a pour mission de déclencher et suivre des actions correctives au moment que le processus révèle une sous-performance (défaillance, objectifs non atteints). Il doit être exécuté dans chaque processus et communiqué à l'ensemble de l'entreprise.

Les processus analyser et améliorer se déroulent selon un cycle régulier (quotidien, de manière hebdomadaire ou mensuelle) et s'exécutent à deux niveaux, celui du responsable qualité et celui de la direction générale qui assurent le bon fonctionnement du processus.

Dans le but de définir les processus essentiels de base, nous devons identifier les processus immatures révélant des incohérences et des anomalies, les processus moteurs qui impactent fortement les autres processus et ceux qui sont transversaux et considérés comme les plus partagés. Enfin les processus stratégiques qui permettent d'atteindre les buts fixés dans la stratégie.

Les processus de pilotage sont chargés d'éclairer et de préciser la vision et la mission de l'entreprise, ses objectifs, ses méthodes de communication et de traitement de l'information, ainsi que le contrôle, le suivi et l'amélioration des opérations.

2.1.3- Les processus de réalisation

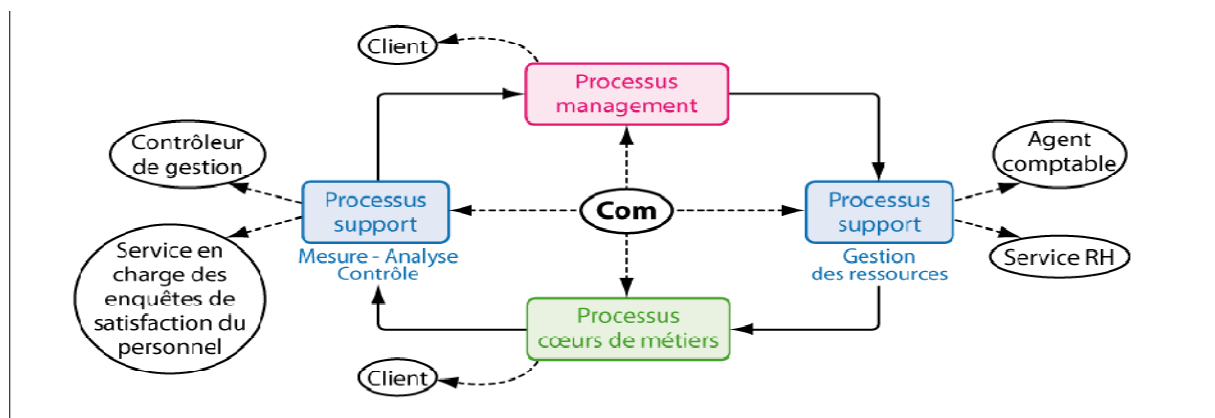
Ces processus transforment les entrées et les ressources consommées en output en y apportant une valeur ajoutée. Ils participent directement à la réalisation du produit ou du service demandé afin de satisfaire le besoin du client. H. Brandenburg et J.P. Wojtyna²⁴ les décrivent comme suit : « Les processus de réalisation sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produit ou prestation qui satisfait cette demande ».

Nous devons traduire les buts fixés dans la stratégie de l'entreprise en exigences (référénts) afin de maîtriser et de mesurer le degré d'optimisation des ressources, son efficacité, et le niveau de conformité aux objectifs ciblés, en d'autres termes son efficacité.

2.1.4- Les processus support

Ces processus J.P. Caliste et al²⁵ contribuent au bon fonctionnement de la réalisation de l'ensemble des activités de l'entreprise par la mobilisation des ressources nécessaires.

Figure 5: La coordination des processus



Source : J.P. Caliste²⁶, « Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique », page 29 septembre 2013.

Les différents processus, que nous avons définis doivent être coordonnés entre eux. Les processus supports jouent un rôle important dans cette organisation vu qu'ils doivent être cohérents et adéquats aux deux autres types de processus. En raison de la multiplicité d'acteurs intervenants, l'entreprise doit mettre en place une politique de communication.

²⁴H. Brandenburg, J.P. Wojtyna, *Op. cit.* p48.

²⁵J.P. Caliste et al. « Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique », page 29, version septembre 2013, in [www.anstia.fr/sites/default/files/livre_blanc_papier_0.pdf], consulté le 24-10-2017 à 14 :36.

²⁶Idem

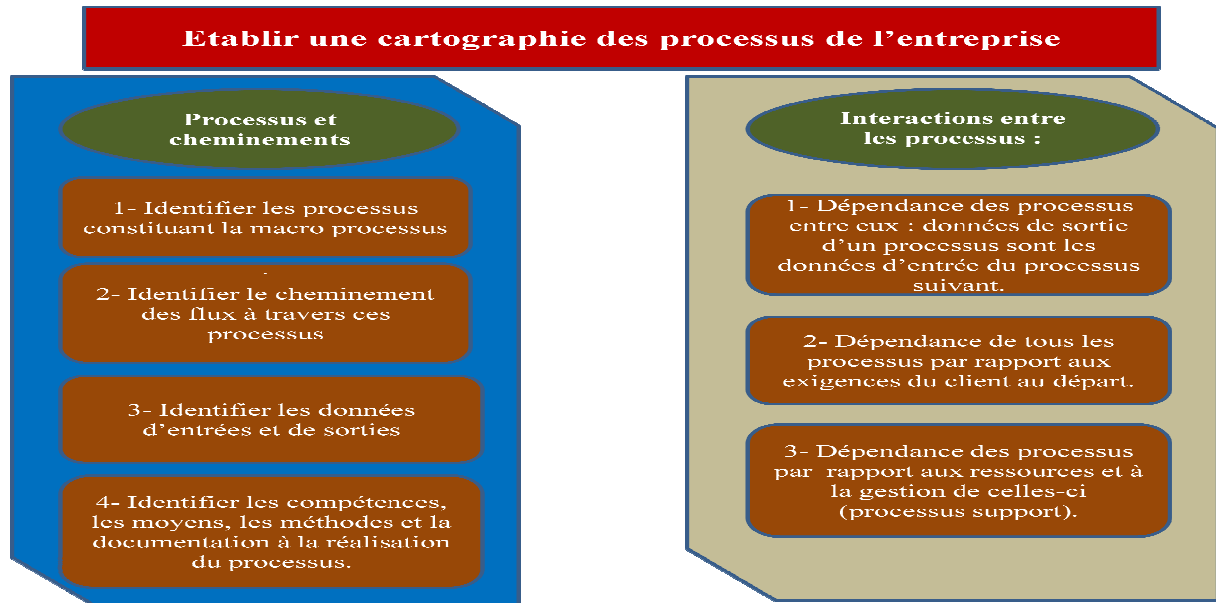
2.1.5- La cartographie des processus

La cartographie consiste à identifier et représenter graphiquement les processus de l'entreprise de façon claire et facile à partager entre les acteurs.

▪ Etablir une cartographie des processus

Pour réussir une cartographie des processus, il faut suivre les étapes et tenir compte des interactions montrées dans la figure ci-dessous :

Figure 6: Etablir une cartographie des processus de l'entreprise



Source : adapter RéQua, Op. cit. p 49

La performance d'un processus dépend de celle des processus qui le précèdent. Le produit ou la prestation passe par plusieurs processus tout en gagnant en valeur ajoutée, constituant une chaîne de valeur.

2.1.6- Le management par processus

D'après H. Brandenburg et J.P. Wojtyna²⁷, le management par les processus consiste à identifier et décrire les processus de l'entreprise. De surcroît, répartir les responsabilités et déterminer les méthodes de pilotage afin d'optimiser ses processus et ses activités et améliorer sa réactivité. Il s'agit des processus promoteurs qui impactent le traitement des anomalies. Ce type de management s'intéresse à la performance du triple « Fonctionnement-productivité-rendement ».

La démarche management par les processus permet d'insérer l'optique client à la base de la conception de l'organisation, considérant son besoin comme l'élément déclencheur des activités de l'entreprise.

²⁷H. Brandenburg J.P. Wojtyna, Op.cit.p 48.

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

Il a pour mission de scinder le métier de l'entreprise en processus dans le but de les contrôler et de les maîtriser et faciliter leur gestion de manière cohérente avec les objectifs stratégiques. La démarche management par les processus doit respecter les étapes représentées dans la figure suivante :

Figure 7: Les étapes de la démarche management par les processus



Source : Adapté Source : adapter RéQua, Op. cit. p 49

La démarche management par les processus permet d'insérer l'optique client à la base de la conception de l'organisation, considérant son besoin comme l'élément déclencheur des activités de l'entreprise.

2.2- Le modèle de la chaîne de valeur

M. Porter propose l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il nomme « la chaîne de valeur ».

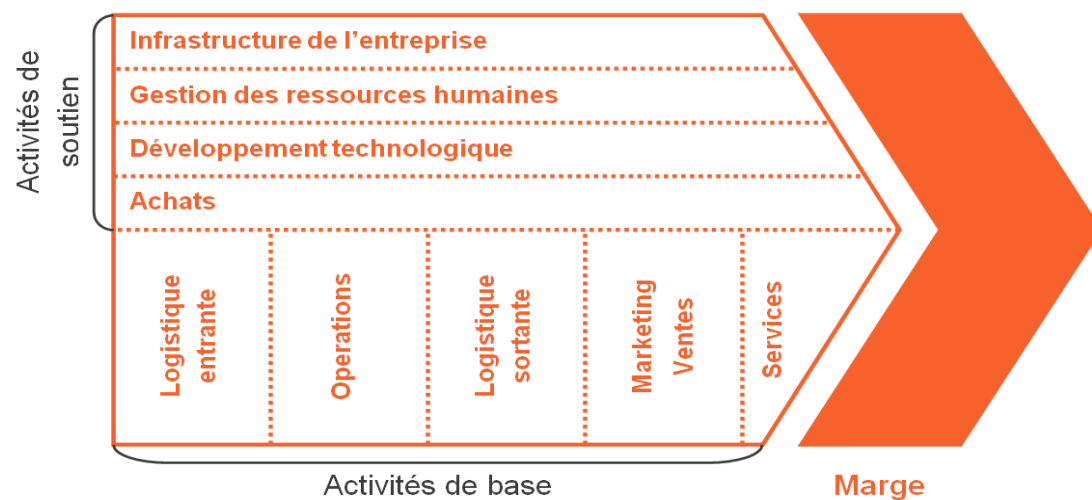
La chaîne de valeur est définie selon M. Porter²⁸ comme un « enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché ». Les activités de la chaîne de valeur ne sont pas juxtaposées, la chaîne de valeur est le réseau de ces activités en interdépendances entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit à la date prévue et dans les conditions prévues. Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types :

²⁸Université du Québec, Cartographie de la chaîne de valeur, in [\[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/.../F27840949_Cartographie_1_pdf\]](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/.../F27840949_Cartographie_1_pdf), consulté le 26-10-2017 à 11 :20.

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

- Les activités principales ou primaires qui consistent à acheter, produire et commercialiser et qui s'exercent à travers plusieurs. Fonctions de l'entreprise.
- Les activités secondaires ou auxiliaires ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteur de production et la coordination des activités et s'exercent à travers d'autres fonctions de l'entreprise.

Figure 8: Le modèle de la chaîne de valeur type selon M. Porter



Source : L'analyse de la Chaîne de Valeur²⁹

La chaîne de valeur permet d'analyser chacune de ces étapes par rapport à celle qui la précède et celle qui la succède. L'ensemble des décisions prises à une certaine étape du processus ont un impact sur les étapes suivantes.

Le concept de chaînes de valeur se fonde sur la synergie du groupe, la collaboration, l'égalité, la confiance et l'équité. Les partenaires associent leurs savoirs et savoir-faire pour développer des produits distinctifs, en vue de créer un avantage concurrentiel et construire une meilleure position sur le marché. Et cela par l'amélioration de leur rentabilité et la garantie de leur stabilité financière, ainsi que leur pérennité.

Selon Michael Porter³⁰, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. Il a représenté cette analyse dans un modèle générique composé en activités principales et activités secondaires qui créent de la valeur. Il met en évidence une marge correspondant à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa commercialisation.

²⁹L'analyse de la Chaîne de Valeur in [<http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur>], consulté le 26-10-2017 à 15 :45.

³⁰Idem

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

Le rapport coût/valeur lié à ces activités, permet de circonscrire les sources potentielles de construction d'un l'avantage concurrentiel pour l'entreprise et de décider des actions à mettre en œuvre afin de le conserver dans le temps. L'identification des activités de base et celles de soutiens est en fonction du type de l'entreprise, de ses produits ou services et de son mode de distribution.

L'analyse de la chaîne de valeur fournit un outil systématique et analytique qui peut aider les gestionnaires à prendre conscience et comprendre les processus au sein de leur entreprise et surtout à déterminer les coûts impliqués à chaque étape de la chaîne de valeur. D'après M. Porter³¹, ce modèle permet à la firme de choisir une stratégie générique pour chaque produit et un positionnement concurrentiel qui convient. Prenons comme exemple la logistique et la notion du JAT qui vise l'amélioration de la réactivité de l'entreprise. Il consiste à fabriquer ou approvisionner des produits justes à temps en assurant une production à la commande, en fonction du besoin réel de l'aval permettant de tendre les flux, afin de réduire les coûts et le temps et atteindre un meilleur niveau de flexibilité.

Des avantages concurrentiels sont obtenus à partir d'une déconstruction de la chaîne de valeur, par une externalisation des activités physiques et une conservation des activités d'information. Le SI doit permettre une création de valeur sur les différentes activités de la chaîne de valeur. Dans ce cadre, nous avons consacré la *section (3)* pour cerner l'impact et le rôle du SI dans la gestion logistique.

³¹CCI Morbihan, Chaîne Valeur in [\[www.morbihan.cci.fr/sites/ccimorbihan/files/ft_10_orgaprod_chaine_valeur.pdf\]](http://www.morbihan.cci.fr/sites/ccimorbihan/files/ft_10_orgaprod_chaine_valeur.pdf), consulté le 24-10-2017, à 11 :45.

Section 3 : Système d'information et logique d'intégration de la chaîne logistique

Le SI est une ressource stratégique pour l'entreprise et un moyen pour améliorer son efficacité, développer son agilité stratégique et former un avantage concurrentiel durable. Dans cette section nous définissons d'abord le SI (3.1), son rôle (3.2), ses applications (3.3), puis nous analysons la cohérence technologique interne entre intégration et urbanisation (3.4). Par la suite, nous présenterons des outils de gestion intégrée adaptés à chaque niveau décisionnel de l'entreprise (3.5). Enfin, nous aborderons la gestion de la chaîne logistique et le commerce collaboratif en s'intéressant à l'intégration des données et des systèmes d'information (3.6).

3.1- Définition d'un SI

Robert Reix³² définit le SI comme «...l'ensemble des **ressources** (matériels, logiciels, données, procédures, *humains*, ...) **structurés** pour acquérir, traiter, mémoriser, *transmettre et rendre disponible* l'information (sous forme de données, textes, sons, images, ...) dans et entre les organisations. ».

Selon le même auteur³³ nous distinguons trois dimensions caractérisant le SI, à savoir :

3.1.1-La dimension informationnelle

Le SI fournit des informations pertinentes, des représentations du réel conformes aux besoins des utilisateurs qui les interprètent dans le processus de travail.

3.1.2- La dimension technologique

Le SI tire son utilité des technologies de l'information qui permettent la compression du temps et de l'espace, l'expansion des informations stockés, traitées et produites, la flexibilité d'usage (programmes variés), ainsi que la possibilité de connexion étendue favorisant le travail à distance (Télétravail). Cela grâce à une combinaison d'outil software et hardware (matériel et logiciel) assemblée et mise en œuvre par des procédures de paramétrage et de développement.

³²R. Reix in « Cours de Système d'information » réalisé par G. Rivière in [www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/SI_COURS-01_2012_Introduction.pdf], consulté le 24-10-2017, à 20 :23.

³³R. Reix, « Système d'information : de l'outil à la stratégie », Economie et management, juin 2005, n°116, [4-14].

3.1.3- La dimension organisationnelle

Le système d'information combine les outils informatiques et le processus de travail, les acteurs et les modes opératoires pour assurer la coordination. L'usage de SI affecte la définition des responsabilités, nous assistons à un arbitrage entre une intégration totale ou partielle (problème d'accréditation).

Le SI est à la fois un outil de gestion (qui a un objectif et une finalité) et une construction évolutive (un objet de management).

3.2-Le rôle du système d'information

R. Reix³⁴ prône que le SI occupe une place primordiale dans l'entreprise, il constitue une source externe d'informations et s'intègre dans le système de travail. Il automatise certaines activités, impose un mode opératoire, définit les responsabilités et garantit la traçabilité et le respect de la formalisation. L'efficacité du système de travail est liée à la pertinence de l'information, la qualité ergonomique du processus opérationnelle et du niveau d'automatisation. Le SI représente un outil interactif au service des acteurs utilisateurs dont la fiabilité de l'information et l'interprétation des utilisateurs conditionnent le bon fonctionnement des processus.

En résumé, le SI remplit plusieurs fonctions à savoir : La structuration, l'intégration, la coordination et l'automatisation en s'appuyant sur le support technologique comme levier de changement organisationnel.

3.3- Les applications du SI

Les processus métiers différents correspondent à des SI différents (organisations et d'application différentes) selon le même auteur³⁵ que nous avons cité au-dessus.

3.3.1- L'aide au processus de décision

L'objectif est d'apporter l'aide aux managers à la maîtrise du processus de décision et l'assister par un système interactif basé sur une interface homme-machine. Ce système stocke l'ensemble des données de l'entreprise dans l'entrepôt de données «Data warehouse ». Cela apporte des connaissances relatives au problème intermédiaire d'un système afin d'éclairer et d'orienter le raisonnement du décideur.

Ce système est contraint par les fluctuations de l'environnement et son instabilité, ce qui implique une variété de solutions et par conséquent une difficulté d'automatisation, nécessitant un effort important d'intelligence.

³⁴R. Reix, juin 2005, *op.cit.p* 56.

³⁵ *Idem*

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

En raison de l'instabilité et de la complexité croissante de l'environnement, les solutions mises en place dans l'entreprise ne sont pas définitives. De ce fait, l'entreprise doit assurer, de manière évolutive, la gestion d'un portefeuille d'applications variées qui accroître ses aptitudes aux changements, tout en améliorant son positionnement face à ses concurrents.

3.3.2- L'aide au processus de communication

La communication est un processus indispensable à toute organisation. Elle assure la coordination interne, garantie les échanges externes de biens et services avec l'environnement. Les technologies d'information (désormais TI) aide à la communication, en se basant sur le codage numérique, elle permet de rationaliser le temps de travail, atteindre un meilleur niveau d'efficience d'efficacité, favoriser le travail à distance et réduire les coûts. L'effet essentiel est au niveau de la communication externe entre les organisations concernant les échanges de données informatisées (EDI) par le biais des liaisons internet (commerce électronique). La mise en place de ces technologies apporte une flexibilité stratégique, en améliorant les conditions de fonctionnement de réseaux de partenariat (émergence de la firme réseaux).

3.3.3- L'aide au processus d'apprentissage, la gestion des connaissances

La mémoire et l'apprentissage organisationnel forme des connaissances tacites et des compétences distinctives difficilement imitables, constituant une ressource capitale pour l'entreprise, qui permet la construction d'un avantage concurrentiel durable. Les TI assistent et renforcent les activités cognitives, la combinaison des connaissances organisationnelles avec les TI donne lieu au développement des systèmes d'aide à la gestion des connaissances dans les organisations, à titre d'exemple : le système de capitalisation de retour d'expérience.

Les informations provenant des systèmes de gestion de la chaîne logistique apportent de l'aide aux managers, pour la planification de la production, décider du mix à produire, du moment de stockage et de livraison, réaliser le suivi des commandes ; de l'état des stocks et des expéditions, ainsi que la diffusion rapide des informations concernant les modifications. De surcroit, il permet de réduire les coûts d'inventaire, de transport et d'entreposage³⁶.

3.4- La cohérence technologique interne : Intégration et urbanisation

Afin d'assurer l'adaptation évolutive et performante des systèmes d'information l'entreprise doit faire recours à l'urbanisation, suivi d'une intégration pour garantir la cohérence, en éliminant la contrainte des frontières entre les applications. Dans ce cadre, nous avons deux solutions envisageables, la première est l'implantation des progiciels de gestion

³⁶ Chapitre 2 « Les systèmes d'information dans l'entreprise » In [www.upjv.info/L3/cours/Chapitre_02.pdf], page 35-36, consulté le 24-10-2017 à 22 :14.

intégrés (PGI) qui consiste, selon *R. Reix* « à remplacer les applications fonctionnelles existantes par un ensemble modulaire unique, s'appuyant sur des règles de gestion standard ».

La deuxième correspond aux plateformes d'intégration (EAI, Entreprise Application Intégration) qui consistent à la mise en place d'une base d'échange centralisée, permettant une communication et un échange entre applications par diffusion de messages. L'avantage de cette dernière solution est la mise en place d'une urbanisation progressive du système d'information, elle ne remis pas en cause les applications existantes ce qui facilite l'adaptation au changement.

3.5- Des outils adaptés à chaque niveau décisionnel de l'entreprise

Pour *P. Roos*³⁷, chacun des niveaux décisionnels de l'entreprise concernés par l'optimisation de la chaîne logistique est doté d'un outillage informatique spécifique, proposés par des éditeurs souvent spécialisés dans les problématiques propres à chacun des niveaux concernés :

En amont de l'activité logistique nous avons les progiciels APS (Advanced Planning System), qui a pour mission d'automatiser le processus de planification des achats, la production, la distribution et les transports en réalisant des pondérations entre les demandes prévues des clients et les capacités des fournisseurs à y répondre ;

Pour la gestion opérationnelle de l'activité logistique, nous faisons recours aux ERP (Enterprise Resource Planning), qui englobe la plupart des modules de logistiques, ce sont des logiciels de gestion paramétrables qui constituent une base de données relatives à l'ensemble des fonctions d'une entreprise (approvisionnements, vente, stock, prospection, comptabilité...).

Les PGI assurent un fonctionnement harmonieux et cohérent des activités de l'entreprise grâce à un système unique qui permet une intégrité du SI. Ils minimisent les coûts en éliminant les interfaces entre modules, synchronisent les traitements et donnent lieu à une globalisation des formations (principes identiques d'ergonomie). De plus, la maintenance et les nouveaux paramétrages sont à la charge de l'éditeur. Par ailleurs, il permet d'anticiper le volume d'activité de l'entreprise afin d'adapter ses ressources par la prévision des volumes de ventes.

En revanche, la mise en place d'un système intégré implique des investissements lourds et risque de poser des problèmes d'accréditation; d'inertie au changement, de remise en

³⁷Pascal Roos, « Le système d'information levier de la performance logistique de l'entreprise », 2003, In www.creg.ac-versailles.fr > Ressources scientifiques > Mercatique, page 4.

cause de compétence métiers de l'entreprise, une redéfinition du pouvoir et il nécessite parfois une réingénierie des processus de l'entreprise. Il induit une lourdeur et une rigidité lors de sa mise en œuvre, ainsi qu'une dépendance de l'entreprise auprès des fournisseurs concernant l'installation et l'exécution de cet ERP.

Pour la gestion des entrepôts et des tournées nous faisons appel aux logiciels SCE (Supply Chain Execution), ces derniers sont orientés vers l'optimisation de l'activité logistique en temps réel. Ils rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes permettant un suivi de l'état d'avancement des commandes, une optimisation de l'ordonnancement des transports et une amélioration des préparations des commandes.

Dans le cadre du supply chain management (SCM), F. Baron et M. Fender³⁸ définissent plusieurs outils, nous pouvant citer les deux suivants :

- **Warehouse Management System**

Un WMS ou Warehouse Management System (traduit Système de Gestion d'Entrepôt) est un logiciel informatique dédié à l'optimisation de la gestion des stocks au sein des entrepôts. L'objectif est d'assurer l'efficacité des activités d'entreposage et de manutention par l'estimation des besoins (surfaces, équipements de stockage, main d'œuvre...), ainsi que la réduction des temps et des distances parcourues. Il vise aussi à réaliser une meilleure allocation des produits dans les zones de stockage, afin d'améliorer les rotations des produits et minimiser les temps de déplacement des chariots.

- **Transportation Management System (TMS)**

Le TMS ou logiciel de gestion du transport (Transport Management System) est un outil d'aide à la gestion du transport. Il représente un impératif pour les transporteurs qui ont l'intention de gérer des flottes dans une logique d'optimisation, de remplissage et de minimisation des distances parcourues. Ce logiciel répond principalement aux besoins de traçabilité des livraisons et d'optimisation du transport, par l'élaboration d'un plan de transport (réseau, types de flux...) et la mise en place des boucles de transport régulières, en tenant en compte les exigences réglementaires, la gestion des retours. L'ensemble permet d'améliorer l'organisation du transport, et par conséquent la réduction des coûts du budget consacré à ces activités dont l'objectif est la création de la valeur.

³⁸ F. Baron et M. Fender, « Le supplychain management », édition Dunod, Paris, 2012.

3.6- La gestion de la chaîne logistique et le commerce collaboratif : vers l'intégration des données et des systèmes d'information³⁹

Les entreprises sont devant un impératif de coordination des acteurs et services impliqués dans l'amélioration de la gestion de la chaîne logistique (GCL). Elles doivent intégrer leurs partenaires commerciaux dans leurs dispositifs de GCL en s'appuyant sur des EDI ou Web-EDI. Ils permettent la mise en place de la gestion partagée des approvisionnements (GPA ou VMI Vendor Managed Inventory). Le GPA permet au fournisseur disposant de l'ensemble des informations de son client de gérer lui-même le stock de ce dernier.

Nous pouvant citer l'exemple des supermarchés européens qui font recours au CPFR (Collaboration Planning Forecasting and Replenishment), c'est la gestion de la demande et de la planification des activités. Les réapprovisionnements sont réalisés conjointement entre les fournisseurs et les clients. Cela constitue un environnement collaboratif avec les fournisseurs stratégiques, nous parlons de la gestion de la relation fournisseur, SRM (Supplier Relationship Management). Pour ce niveau de collaboration, la compatibilité et l'interconnectivité des systèmes informatiques des partenaires sont une condition préalable à l'établissement de toute relation commerciale.

Conclusion du chapitre II

Les travaux de recherche réalisés sur les activités logistiques nous ont permis de distinguer différents enjeux qui conditionnent la performance et la pérennité de l'entreprise. Par ailleurs, en s'appuyant sur les théories de la firme nous avons pu mettre en évidence les coûts liés à la réalisation d'un contrat, les comportements opportunistes à contrôler, ainsi que la compréhension des décisions d'externalisation ou d'intégration des activités de l'entreprise. En outre, l'approche processus et le modèle de la chaîne de valeur nous ont permis de prendre conscience de l'importance de suivi, du contrôle, de l'identification et du pilotage des processus ainsi que la démarche de création de la valeur et de construction de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Enfin, le système d'information nous a fourni la possibilité d'intégrer les activités logistiques, contribuant à l'amélioration de la flexibilité, à la réduction des coûts et à l'augmentation des gains de productivité. Et cela par la mise en œuvre d'un système de logistique intégré.

³⁹ Pascal Roos, *op.cit.* p 59.

Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique

Dans le but de tester nos hypothèses et d'apporter des réponses à notre problématique de recherche, nous avons consacré le chapitre suivant pour l'analyse et la présentation des résultats de notre étude empirique.

Chapitre III

**Illustration « Le cas du
Groupe LOGITRANS »**

Chapitre III : Illustration « Le cas du Groupe Logitrans »

Introduction du chapitre III

Dans le cadre de l'examen de notre problématique : « comment la maîtrise de la gestion des processus logistiques contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ? », nous avons réalisé une enquête au niveau du groupe Logitrans.

Le choix de notre cas pratique est stimulé par plusieurs objectifs. Au premier lieu, le groupe a vécu plusieurs phases de restructuration, ce qui nous permet de retracer son évolution afin d'analyser ses choix stratégiques. En deuxième lieu, il est présent sur plusieurs domaines d'activités stratégiques, permettant de mieux cerner le secteur logistique et favorisant le teste de nos hypothèses. De plus, le groupe est en pleine mutation, en train de reconfigurer son modèle d'affaires et de concevoir un projet sur l'implantation de plateforme logistique, ce qui favorise l'identification des nouvelles orientations stratégiques et l'évaluation de leur efficacité à rétablir les failles du modèle actuel.

En ce qui concerne la méthodologie de recherche, nous avons opté pour l'approche qualitative en se basant sur des guides d'entretiens semi-directifs, qui est consolidée par une étude des documents internes. Notre enquête a été réalisée au niveau entre le siège et ses trois filiales (Transport, AGEFAL, AGS) à Alger, pour une durée de trois mois (du 15 juin au 20 septembre).

Premièrement, nous présenterons le groupe Logitrans et les filiales concerné par l'enquête, ainsi que notre méthodologie de recherche. Deuxièmement, nous analysons les processus, les coûts et la performance des activités logistiques du groupe. Enfin, nous réaliserons une lecture des résultats des analyses précédentes.

Section1 : Le cadre méthodologique de la recherche

Dans cette section, nous présenterons d'abord, l'organisation et l'historique du groupe Logitrans, ensuite notre méthodologie de recherche.

1.1-Historique de la SNTR

La restructuration et la rationalisation des activités du transport routier de marchandises nécessitaient de nouvelles mesures afin de parvenir à une meilleure organisation. Dans ce cadre, il y a eu le lancement du plan triennal (1967-1969) correspondant à la phase du processus de planification, donnant lieu à l'ordonnancement du 27-03-1967 portant sur la création de la Société Nationale du Transport Routier (désormais SNTR) et la dissolution de « l'Office National des Transports » (ONT) qui avait pour mission d'affréter l'ensemble des transports de voyageurs et de marchandises. La SNTR s'occupait de la totalité des activités liées au transport routier.

En 1971, l'activité du transport des voyageurs était confiée à la SNTV, pour spécialiser la SNTR dans le transport routier de marchandises. Cette dernière disposait 25000 unités motrices de plus de 20 tonnes, lui permettant de détenir une place importante sur le bassin méditerranéen, elle détenait le monopole d'affrètements jusqu'au 1988 lors de l'ouverture du marché à la concurrence.

Sous l'effet de la loi 88-01 relatives à la réforme des entreprises publiques et à l'ouverture du marché du transport au secteur privé, la SNTR est érigée en société commerciale (EPE-SPA) avec un capital social de 150 MDA en 2000, régie par le code de commerce et des sociétés. Avec l'avènement de la loi 88-17 en 1988, ouvrant le marché des transports aux privés en soumettant les entreprises s'insérant dans ce domaine à une forte concurrence. Du fait, la SNTR a perdu ses parts de marché et n'occupait que 5% à 6% de ce dernier.

De ce fait, la SNTR en 1997 a reconfiguré son organisation pour s'adapter au nouveau contexte, par la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie accès sur l'amélioration de sa capacité de production, le développement de l'activité d'affrètement dans l'objectif d'atteindre 20% des PDM des transports routiers de marchandises. De plus, elle a créé deux filiales à forte valeur ajoutée (Port Sec, partenariat COTA). En 2002, elle a procédé à une filialisation de ses activités pour former le groupe SNTR. En 2016 en, ce dernier a changé de nomination devenant le GROUPE LOGITRANS.

Le marché algérien du transport et logistique est caractérisé par une forte évolution que ce soit au niveau macroéconomique ou microéconomique.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Les restrictions récentes imposées par la réglementation algérienne concernant les importations ont engendré une baisse du trafic portuaire, qui a été contrebalancé par la consommation au sud (les flux nord-sud ont augmenté à niveau-record). Mais la demande en transport exceptionnel a fortement régressé du fait du gel de la réalisation des grands projets.

Les indices de structure du secteur du transport de marchandises sont estimés, selon des statistiques du Ministère des Transports, en moyenne annuelle, auprès de :

- 11.000 navires à l'entrée des ports algériens, 1,5 million de conteneurs et 123 millions de tonnes de marchandises embarquées et débarquées par les ports algériens.
- 360.000 opérateurs de transport routier de marchandises.
- 545.000 véhicules au total composant le parc de transport routier de marchandises avec un tonnage utile de près de 5 millions de tonnes, dont 203.000 véhicules composant le parc propre compte.

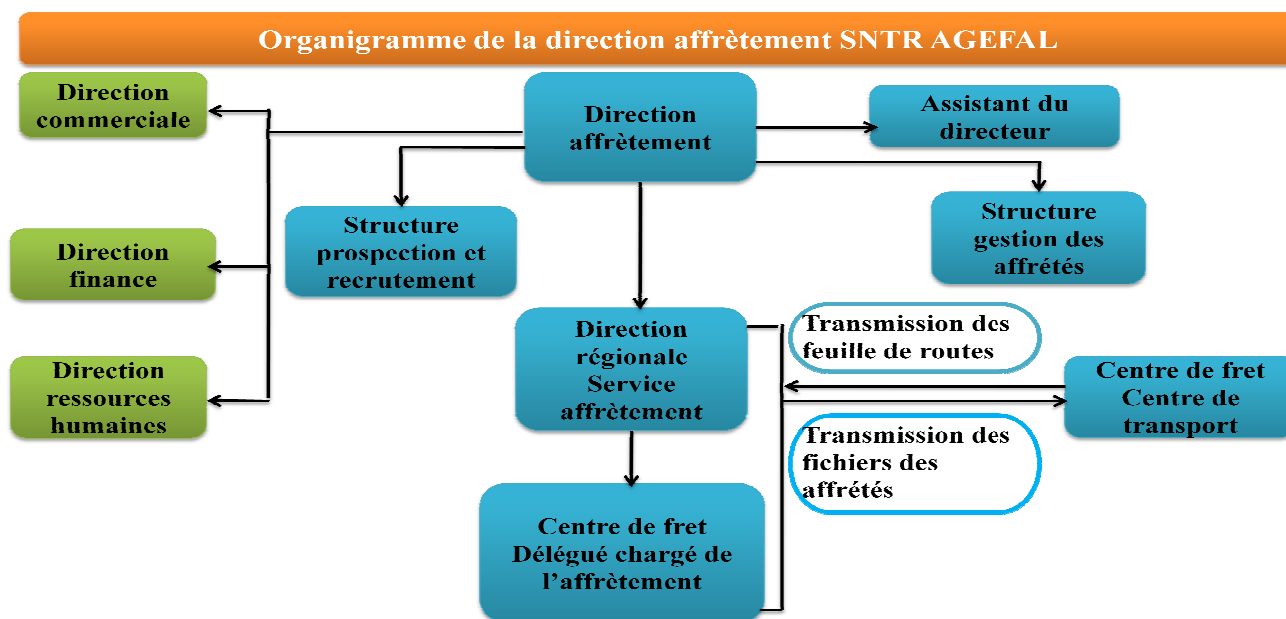
En ce qui suit, nous présenterons les trois filiales du groupe LOGITRANS (AGEFAL, Transport et AGS).

1.2-La SNTR AGEFAL

La SNTR AGEFAL représente un commissionnaire en transport routier de marchandises qui a pour mission le recueil de fret et l'affrètement des divers types de marchandise et intervient à l'échelle nationale ; assurant des opérations de transport de bout en bout. Le marché du transport est très concurrentiel, 5% effectué par les moyens propre compte et 95% par le privé.

Elle dispose de cinq représentations régionales, au centre Blida, à l'est ORAN, à l'ouest ANNABA, au sud-est Béchar et au sud-ouest HASSI-MESSAOUD. Cette société est présente sur l'ensemble du territoire algérien avec un réseau commercial de 32 centres de fret (agence locale). En 2016 son parc affrété atteint 1670 véhicules (63 attelages spéciaux, 798 plateaux, 809 citernes). Le tableau ci-dessous montre la progression du chiffre d'affaires et des créances de cette filiale pendant les trois dernières années.

Figure 9: Organigramme de la direction d'affrètement de la SNTR AGEFAL



Source : Documents internes

- **La structure gestion des affrétés** est chargée de la gestion des conventions des affrétés; le traitement et le suivi des réclamations; le développement de l'écoute environnementale et l'application de la réglementation. De surcroît, la participation à la définition des objectifs et aux négociations des marchés, ainsi que le traitement des dossiers relatifs aux sinistres et aux manquants.
- **La structure prospection et recrutement** a pour mission de prospector, codifier et recruter les affrétés en prenant en compte le fichier national des affrétés. En plus, elle a pour objectif le redéploiement des affrétés en fonction du marché.
- **La direction régionale (service affrétés)** s'occupe de la gestion des dossiers administratifs des affrétés; la veille au respect de l'application des conventions d'affrètement et la gestion de fichier régional des affrétés. Elle constitue les dossiers, contrôle et ordonne le règlement des prestations réalisées par les affrétés de sa région, elle établit aussi les dossiers relatifs aux sinistres (avaries manquantes, etc.) et les transmet à la structure juridique, et elle traite les réclamations en collaboration avec la direction commerciale.

De plus, elle détermine les besoins en moyens pour les régions en matière de recrutement et propose les cas de résiliation ; elle met en place les moyens adéquats en fonction de la demande; réalise les études des itinéraires et procède à la reconnaissance des chantiers et détermine la faisabilité des transports.

- **Centre de fret (délégué chargé de l'affrètement)** participe à la réalisation (sur demande) des études des itinéraires, à la reconnaissance des chantiers et à la détermination de la faisabilité des transports. Il contrôle et reçoit les feuilles de route « débiteurs » et les réclamations des affrétés, puis il les transmet aux structures concernées. Le centre de fret collecte et envoie à la région les éléments nécessaires à la réalisation du tableau des moyens, par la suite il transmet les éléments nécessaires à la constitution des relatifs aux sinistres.
- **La direction commerciale** réalise les conventions marchés et gère les négociations des objectifs, **la direction finance** assure les opérations de paiements, **la direction ressources humaines** gère l'assurance et les litiges en collaboration avec le service juridique.

1.3- La SNTR TRANSPORT et maintenance

La SNTR TRANSPORT est une Entreprise Publique Economique, filiale du Groupe LOGITRANS, créée le 06 juin 2001 sous la forme juridique de SPA, elle est détenue à 100% par le groupe. Elle a repris toutes les activités historiques de la SNTR, en prenant en charge l'ensemble des prestations du transport : Conventionnel, spécifique et exceptionnel. Elle couvre l'ensemble du territoire national avec un réseau de 17 centres régionaux. Elle dispose, en 2016, 486 véhicules et vise à atteindre 800 véhicules en 2020. Cette société assure tous types de transport de colis hors normes sous forme de masse indivisible ou engins spéciaux. En plus de la capitalisation d'un grand savoir faire dû à l'héritage de l'activité (expérience), elle dispose d'une meilleure maîtrise des réseaux routiers.

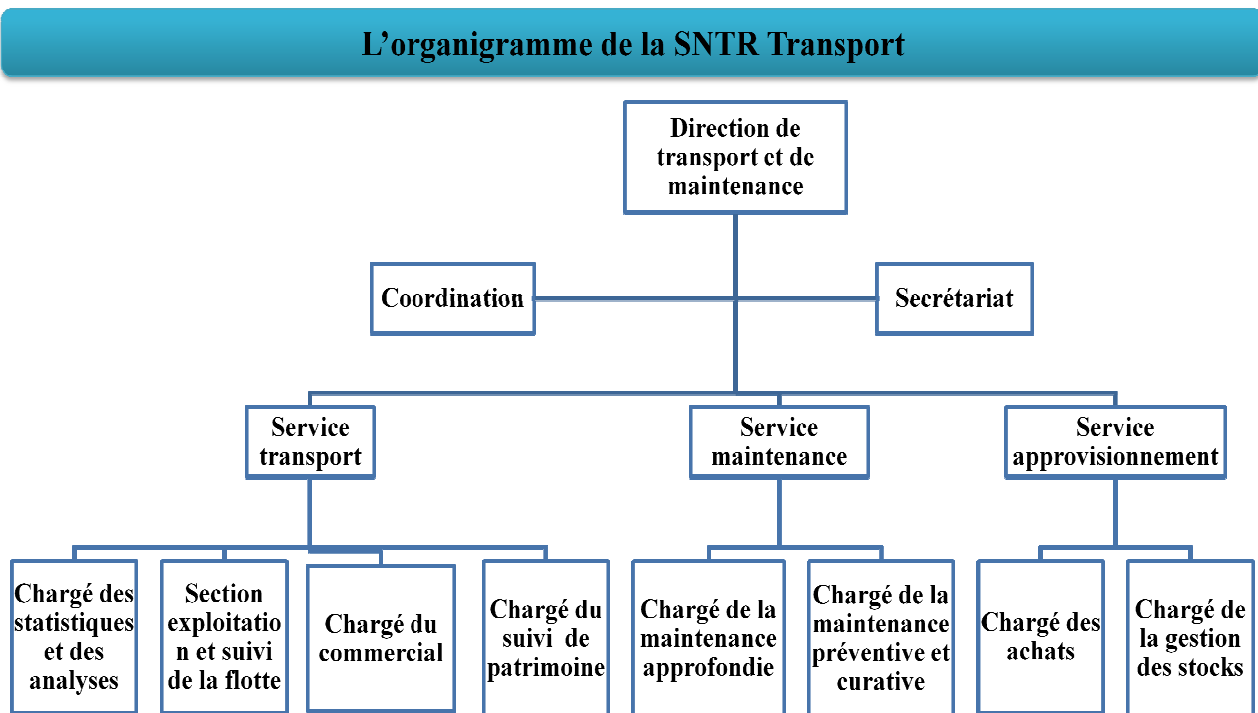
La SNTR Transport dispose de cinq pôles régionaux localisés comme suite :

Tableau 7 : les pôles régionaux de la SNTR Transport

Pôle régional	Nombre de centres	Localisation
CENTRE	04	Blida ; Chlef ; El Khemis ; Bouira
EST	05	Annaba ; Sétif ; Bejaia ; Skikda ; Batna
OUEST	03	Oran ; Arzew ; SidiBelAbbés
SUD/EST	03	Hassi Messaoud ; Ghardaïa ; Touggourt
SUD/OUEST	02	Béchar ; Adrar
TOTAL	17	

Source : Elaboré à partir des documents internes

Figure10: L'organigramme de la SNTR Transport



Source : adapté des documents internes

La direction de transport et de la maintenance a pour mission de concevoir, animer, coordonner et contrôler la politique de transport et de maintenance. Elle est en liaison avec l'ensemble des directions centrales, les régions, centres de transport et centres de maintenance.

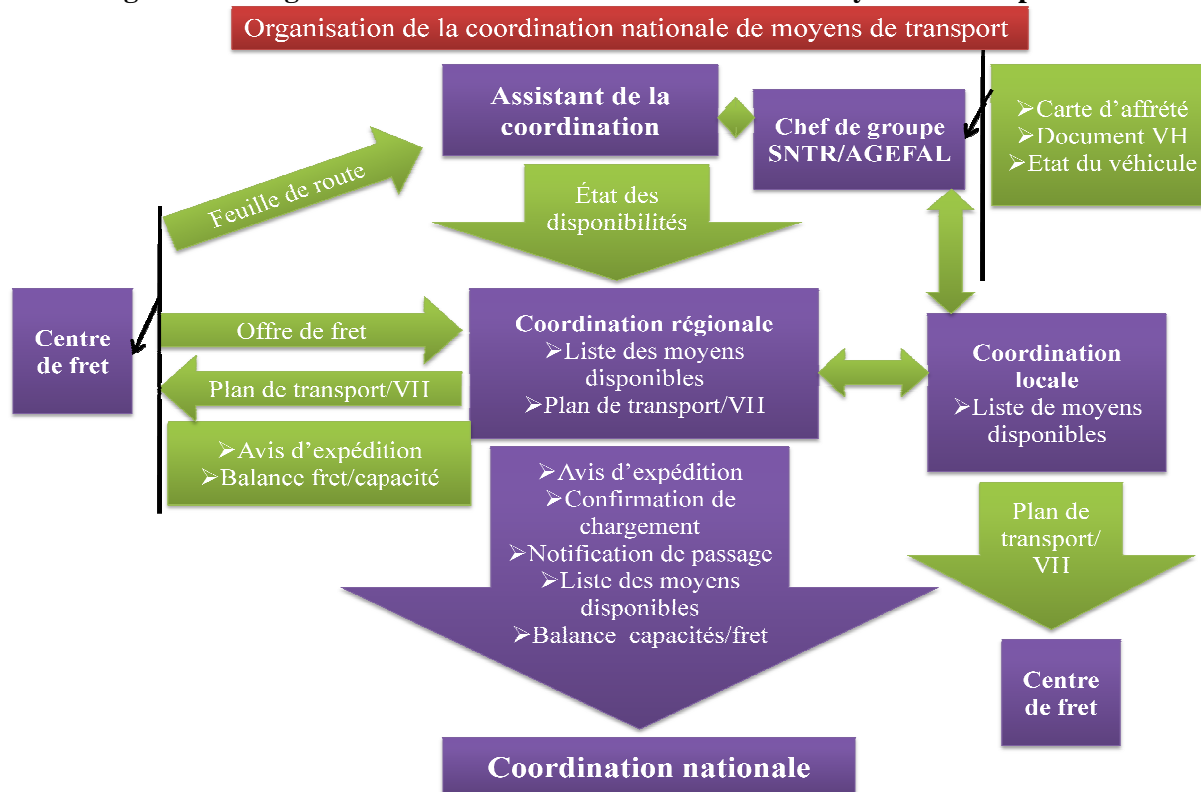
Le directeur de transport et de la maintenance est sous l'autorité du président de la direction générale. Il a l'autorité sur les responsables des différentes structures constituant sa direction.

1.3.1- Le service transport

- **L'organisation de la direction de coordination nationale de la SNTR Transport**

La coordination nationale des moyens de transport se fait en collaboration entre la filiale Transport et la filiale AGEFAL, comme le montre la figure suivante :

Figure11: L'organisation de la coordination nationale de moyens de transport



Source : élaboré à partir des documents internes

Les chauffeurs présentent leurs cartes d'affrété, leurs documents VH (véhicule) ainsi que leurs états de véhicules au chef de groupe SNTR AGEFAL, qui va transmettre les disponibilités à l'assistant de la coordination au niveau du centre de la coordination locale, qui va les transmettre à son tour à la direction de coordination régionale. Cette dernière reçoit les listes de disponibilité des offres de fret émises par le centre de fret et participe à l'élaboration des plans de transport.

De surcroît, la direction de coordination régionale fait remonter à la direction de coordination nationale les avis d'expédition, les confirmations de chargement, les notifications de passage, la liste des moyens disponibles et la balance capacité/fret. La direction de la coordination nationale a pour mission de réaliser la programmation des moyens disponible au niveau national, et d'assurer un suivi en temps réel de l'exécution des prestations de transport par le GPS.

- **La gestion du parc (service patrimoine)**

La SNTR Transport dispose d'un parc hétérogène composé en parc tracté (remorque) et tracteur. Nous distinguons le parc affecté et celui exploité, chaque centre réalise un rapport sur ses propres moyens et il envoie à la direction pour établir une récapitulation du parc. Cela

ce fait par marque, type du VH, numéro de chassé, propriétaire du VH (SNTR ou banque (achat par facilité)) et par état du VH (exploité, ILD, CM ou proposé à la réforme).

Le responsable du service est chargé de l'affectation des VH et leur suivi au niveau national (chaque pôle et centre), à titre d'exemple, il s'occupe des opérations de transfert de VH d'un pôle ou d'un centre à un autre en cas de besoin. Les décisions découlant du service sont les suivantes :

- La décision d'affectation des VH qui est en fonction du besoin du centre ;
- La décision de transfert qui prend en compte le numéro de chasser, le centre d'origine et le pôle de destination.

Le responsable de ce service envoie une copie de chaque décision au pôle et une autre au centre de comptabilité pour la facturation. En cas de panne ou d'accident le service élabore le dossier de la réforme si le coût de réparation (maintenance) estimé est très important par rapport au prix d'achat du véhicule ou/et supérieur au chiffre d'affaires réalisé par ce VH. Dans cette situation il est plus rentable de vendre le VH.

▪ **L'élaboration du flash quotidien (service trafic)**

Le flash quotidien est un document qui apporte une synthèse sur le parc exploité en j-1 (jour):le parc affecté ; exploité ou sous plan, les VH programmés et ceux disponibles, les immobilisations techniques¹ (CM, PLD, ILD) et les observations.

Ce flash est réalisé pour chaque pôle et centre permettant un suivi permanent des moyens de la SNTR Transport et une aide à la programmation. Ce document fait ressortir la date d'entrée en CM, le lieu du VH ainsi que les causes d'entrée en PLD (3-7j) ou en ILD (7j et plus).

1.3.2- Le service maintenance et approvisionnement

La direction maintenance et approvisionnement a pour mission de concevoir, animer, coordonner et contrôler la politique de maintenance et d'approvisionnement de l'entreprise. Dans le cadre de cette mission, elle participe à la définition des objectifs globaux de l'entreprise; identifie les besoins et définit la politique de maintenance et des approvisionnements.

La direction de maintenance et approvisionnement (DMA) dépend directement du Directeur Général de la SNTR Transport. La DMA est en relation fonctionnelle avec l'ensemble des directions centrales et des unités dans le cadre de l'application de la politique de maintenance et d'approvisionnement de l'entreprise.

¹CM : Centre de maintenance (véhicules en panne en centre de maintenance)

ILD : Immobilisation longue durée

PLD : Panne longue durée

1.3.2.1- Structure maintenance

Elle est chargée de tenir en état d'utilisation de l'ensemble des véhicules de SNTR/TRANSPORT et d'assurer leur maintenance à un coût minimum compte tenu d'un contexte et d'une pratique propre à cette entreprise. Elle assure les fonctions suivantes :

▪ **Etudes et méthodes**

Elle est chargée d'élaborer et améliorer les méthodes opérationnelles de maintenance et d'exploitation technique des véhicules (programme, gamme, consignes...); participer aux études de définition des besoins en matériel tracteur et tracté; suivre l'évolution du parc véhicule de l'entreprise et déterminer les besoins en outillage individuel, en outillage collectif, en infrastructure de maintenance.

De plus, elle a pour mission de réaliser les études de postes. Suivre l'évolution technique en général; assurer l'assistance technique à la fonction formation de l'entreprise (conformité de la formation avec les besoins); réaliser les études techniques relatives au nouveau matériel et identifier les écarts physiques et valorisés (prévisions et réalisations : consommations, coûts, prix de revient, effectifs...), ainsi que l'exploitation des données statistiques et prévisionnelles fournies par les unités et les directions centrales.

En outre, elle élabore les paramètres et les indicateurs nécessaires à l'établissement des budgets des unités, réalise des études de coûts d'opportunité relatifs à la réforme ou à la réparation du matériel et suit l'évolution des prix d'achat et des facteurs de coûts pour l'actualisation des prix standard.

▪ **Contrôle et suivi du parc**

Il consiste à contrôler la qualité des opérations de maintenance au niveau des unités; contrôler la satisfaction des besoins nécessaires aux activités de maintenance et contrôler les immobilisations techniques des véhicules. La direction maintenance assure le suivi des immobilisations de longue durée ILD et CM des véhicules; veille au respect des programmes d'entretien et des procédures et au respect des consignes d'utilisation des véhicules par l'exploitation. Elle propose des solutions aux problèmes et contraintes, et suit les essais de matériels neufs et l'adaptation des organes et des pièces de rechange et assure aussi l'expertise du matériel proposé à la réforme.

1.3.2.2- Structure approvisionnement

Elle est chargée d'assurer la disponibilité des pièces de rechange, fourniture, consommables et services nécessaires pour le bon fonctionnement de la flotte de SNTR TRANSPORT, à travers l'UCA (unité de centre d'approvisionnement). Elle doit garantir que les achats soient faits avec transparence, professionnalisme et efficacité (prix, qualité,

produit/fournisseur en contact avec le support technique). Elle remplit aussi la fonction du suivi de la gestion des pneumatiques et carburants.

▪ **Structure achats**

Elle a pour mission d'élaborer une politique d'achat et le budget achats ; participe à la collecte des informations sur le marché (spécificités, données techniques, disponibilité produit...), les analyser, et constituer une base de données. Elle contrôle et analyse les besoins d'achats exprimés par les structures d'exploitation et s'en charge de toutes les statistiques concernant les achats.

Elle participe au lancement des consultations et prépare les appels d'offre ainsi que les documents nécessaires à la décision d'achat. Par la suite, elle analyse les offres et prépare les documents nécessaires pour la Direction Générale. Elle est chargée de négocier et rédiger les contrats et conventions et suivre leurs réalisations, ensuite rechercher et sélectionner les fournisseurs aptes à satisfaire les conditions de qualité, de prix et de délai d'approvisionnement.

▪ **Gestion des stocks**

Il assure la supervision de la gestion des stocks, garantie un stock minimal et rationalise le stockage des matières pour limiter les avaries et les coûts d'immobilisation d'agent. Il établit, en collaboration avec les structures concernées, les programmes d'approvisionnement ; suit la réalisation des contrats et commandes en relation avec les structures concernées (utilisateurs et service financier). En plus, il surveille les consommations des matières et fournitures ainsi que l'évolution de leurs prix, et enfin le suivi des applications de gestion des stocks et des inventaires.

▪ **Gestion des pneumatiques et carburants**

Un système d'information centralisé sera mis en place pour permettra à SNTR Transport de suivre la consommation et la gestion en temps réel de l'ensemble des centres de transport. Cette consommation et mise en relation avec les activités de maintenance vont permettre de constituer des données statistiques sur les taux de consommation, de gérer les pneumatiques par type de matériel et de déterminer les coûts des fournitures par type suivant le même paramètre.

➤ **Le centre de maintenance approfondie (CMA)**

Le centre de maintenance approfondie est chargé des opérations de maintenance du 4^{ème} degré et 5^{ème} degré, la réception technique du matériel roulant neuf et sa préparation dès sa livraison jusqu'à son exploitation, et cela en collaboration avec les directions centrales concernées.

Le centre de maintenance approfondie est placé sous l'autorité d'un directeur du centre, Celui-ci dépend directement du DMA (directeur de maintenance et approvisionnement). Il a l'autorité sur les services et sections qui composent le centre. Le directeur du CMA est en relation avec l'ensemble des directions centrales et des unités. Les activités du CMA sont regroupées dans quatre sections : Service technique; Service GDS, ADM et comptabilité; Atelier.

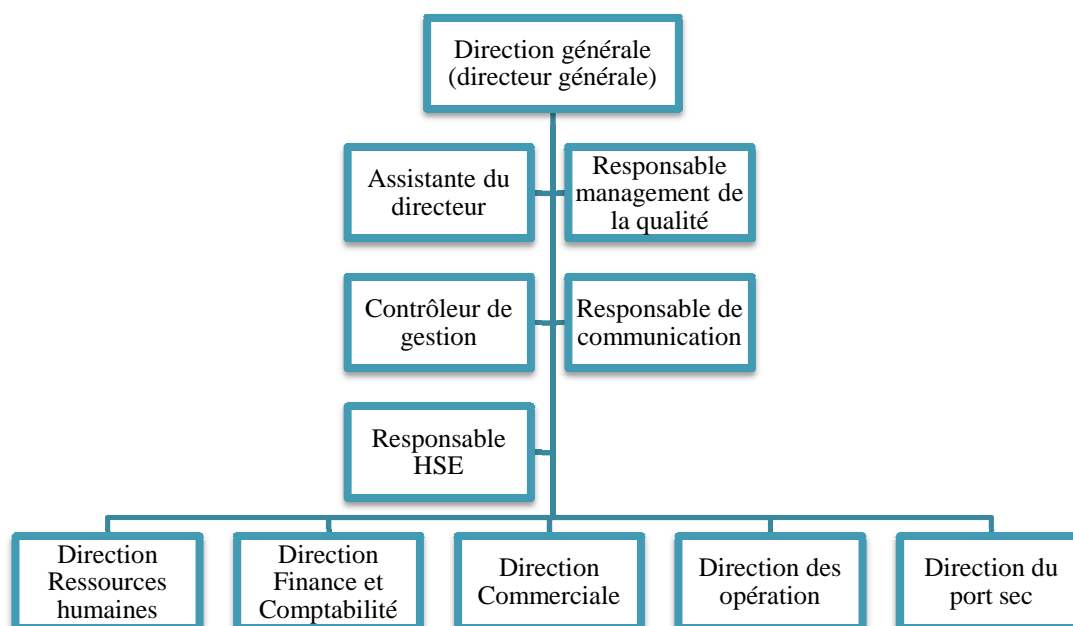
1.4- La SNTR AGS

L'un des piliers du développement économique est la logistique extra-portuaire qui permet la décongestion des ports nationaux. Dans ce cadre, le groupe Logitrans a créé la SNTR AGS pour développer et exploiter des zones logistiques extra-portuaires.

Créé en juillet 2013, **SNTR AGS** (Algerian Global Services), filiale à 100% du groupe Logitrans est un opérateur national spécialisé dans l'exploitation des **Zones Logistiques Extra-Portuaires** (Port Sec, Entrepôts sous douanes, Locaux de stockage, Aires d'entreposage) et la gestion fine des flux.

La direction générale de la **SNTR – AGS**, le président directeur générale de la filiale est assisté par un responsable management qualité, un contrôleur de gestion, un responsable communication et un responsable HSE (Hygiènes, Sécurité et Environnement), en plus de son assistante. Par ailleurs, elle dispose de cinq directions centrales, direction des ressources humaines, direction finance et comptabilité, direction des opérations, direction commerciale et la direction du port sec. Cette hiérarchie est représentée dans la figure ci-dessous :

Figure 12: Organigramme de la SNTR AGS



Source : adapté des documents internes

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

La SNTR AGS est présente sur l'ensemble du territoire national à travers ses différents sites que nous présenterons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8: Présentation de l'ensemble des sites de la SNTR AGS

SITE	VILLE	REGION	SURFACE	ACTIVITE
Rouiba			63 000	Port sec
Oued Smar	Alger	Centre	25 000	Locaux de stockage/aires d'entreposage
Mostaganem	Mostaganem		11 500	Entrepôt sous douane
Es Senia	Oran	Ouest	35 000	Locaux de stockage/aires d'entreposage/ conteneurs vide
Annaba	Annaba	Est	59 000	Entrepôt S/D et aires d'entreposage
Skikda	Skikda		14 000	Entrepôt S/D et aires d'entreposage
H.Messaoud	H.Messaoud	Sud	25 000	Locaux de stockage/aires d'entreposage
	Total			232 500

Source : Document interne.

▪ Les services de la SNTR AGS

La SNTR AGS assure différentes prestations de services logistiques, Elle bénéficie notamment de plusieurs sites d'entreposage qui lui permet d'assurer des dépôts temporaires à ses clients. Elle intervient dans le domaine du stockage de marchandises, les services portuaires, le groupage et dégroupage, l'expédition de marchandises, l'entreposage et la réparation des conteneurs vides.

Elle organise la manutention de déchargement et chargement sur camion. Elle intervient également dans la logistique automobile (réception, stockage, préparation et expédition) et elle regroupe plusieurs services connexes (transport, transit, dédouanement...).

Les ressources humaines de cette filiale sont présentées de façon détaillée dans le tableau ci-après :

Tableau 9: Les ressources humaines de la SNTR AGS

Catégorie	Hommes			Femmes			Total		
	Nbr	%	Total	Nbr	%	Total	Nbr	%	Total
Cadre	42	24%	40	14	8%	14	56	31%	31%
Maitrise	50	29%	50	1	0.5%	1	51	29%	29%
Exécution	66	38%	67	1	0.5%	1	67	40%	40%
Total	142	91%	157	16	9%	16	174	100%	100%

Source : Document interne

1.5- La méthodologie de recherche

Dans le but d'affiner notre question de recherche, nous avons effectué une pré-enquête au sein du groupe LOGITRANS. L'objectif est de découvrir et d'analyser les activités logistiques, la stratégie et les perspectives futures de ce groupe.

Cette pré-enquête a été réalisé avec le conseiller assistant du PDG du groupe et le responsable de la direction des ressources humaines qui nous a donné l'accord pour la réalisation de notre étude au sein de ce groupe (siège à Bir Mourad Raïs, filiale SNTR Transport à El Koumba, SNTR AGEFAL à El Mohammedia et SNTR AGS à la Zone industrielle à Rouiba).

A partir de cette étude, nous avons constaté que le groupe LOGITRANS est en pleine mutation dont le but est de rajeunir son portefeuille d'activités et conforter sa position sur le marché en s'adaptant aux évolutions de l'environnement, vu que leur modèle actuel comporte plusieurs failles.

En principe, notre thématique était « L'impact de la gestion intégrée des processus logistiques sur l'amélioration de la performance de l'entreprise », étant donné l'inadéquation avec la réalité managériale des activités logistiques au sein de ce groupe, en matière de gestion intégrée, nous avons reformulé notre thématique en lui donnant une dimension plus générique afin de réaliser une analyse d'ensemble du modèle actuel pour déterminer ses points de forces et identifier ses défaillances. Ensuite, proposer des solutions pour le perfectionner, ainsi que de ressortir les facteurs clés de succès lui permettant d'améliorer la compétitivité.

Partant de l'étude théorique effectuée sur les activités logistiques, nous avons fixé plusieurs objectifs, l'analyse des coûts des activités logistiques (niveau de maîtrise), l'étude de la capacité de diminution de l'incertitude dans l'élaboration des prévisions de disponibilité de véhicule, ainsi que le rôle des systèmes de gestion intégrés dans la résolution des deux questions précédentes et comme une clé de succès pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

La finalité de notre étude est de montrer que le SI est vital pour une entreprise logistique (le domaine logistique manifeste un besoin important en infrastructure informatique), visant la construction d'un avantage concurrentiel, soit sur la base des coûts (la baisse des coûts cachés) ou sur l'amélioration de la qualité des prestations assurant une meilleure réactivité à la demande (meilleure programmation et exécution des prestations).

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Notre étude sera orientée en fonction de l'importance des informations collectées, du fait nos analyses seront beaucoup plus basées sur la filiale SNTR Transport, vu la disponibilité des données nécessaires pour le test de nos hypothèses.

Dans le cadre de la réalisation de cette enquête, nous avons choisi la méthode qualitative en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs qui constituent les quatre rubriques suivantes :

- **Profil, mission du responsable et description du poste :** Elle a pour mission d'évaluer l'adéquation entre les exigences du poste et les compétences du responsable et déterminer le pouvoir hiérarchique du responsable, en plus de l'estimation du niveau de réalisation des tâches qui lui sont confiées, ainsi que l'identification des contraintes rencontrées lors de l'exécution de son travail.
- **Présentation de l'entreprise :** l'objectif est de découvrir l'entreprise (ou le groupe), sa mission, sa stratégie, ses activités, ses moyens, etc.
- **Etude des activités et processus de l'entreprise :** Elle consiste à décrire l'organisation et analyser la gestion des activités de l'entreprise : Identifier ses processus, la répartition des responsabilités, les modes de coordination, la circulation et le partage d'informations, déterminer les besoins en technologie informatique, etc.
- **Etude de la performance de l'entreprise :** Identifier les outils de pilotage mis en œuvre et la qualité des indicateurs de performance utilisés. En plus de l'analyse des coûts de l'entreprise, ses réalisations, et autres.

En résumé, le groupe Logitrans nous offre un terrain de recherche adéquat pour la réalisation de notre étude. Il favorise l'analyse des coûts et de la capacité à absorber l'incertitude au sein de la chaîne logistique (client/ fournisseurs), ainsi que l'évaluation des besoins en infrastructures technologiques et des possibilités de mise en place des systèmes de gestion intégrés. Cela sera l'objectif de la section suivante.

La section 2 : Le diagnostic logistique au sein du groupe Logitrans

Cette section portera sur l'analyse des activités permettant la prospection des clients et le recueil de fret, par la suite nous réaliserons un diagnostic pour la filiale transport qui représente le centre de notre étude. Enfin, nous allons compléter cette étude par la présentation des activités logistique conteneur.

2.1- SNTR AGEFAL

Premièrement, nous analyserons l'évolution du volume d'affaires, du chiffre d'affaires et des créances de la SNTR AGEFAL (2014-2016). Deuxièmement, nous allons voir la répartition du volume d'affaires et son évolution (2014-2016), ensuite la représentation de la part de chaque type de transport dans le volume global de la SNTR AGEFAL. Enfin, nous exposerons une synthèse des forces et des faiblesses de cette filiale, ainsi que les opportunités et les menaces que présente son environnement.

2.1.1- L'évolution du volume d'affaires, du chiffre d'affaires et des créances de la SNTR AGEFAL (2014-2016)

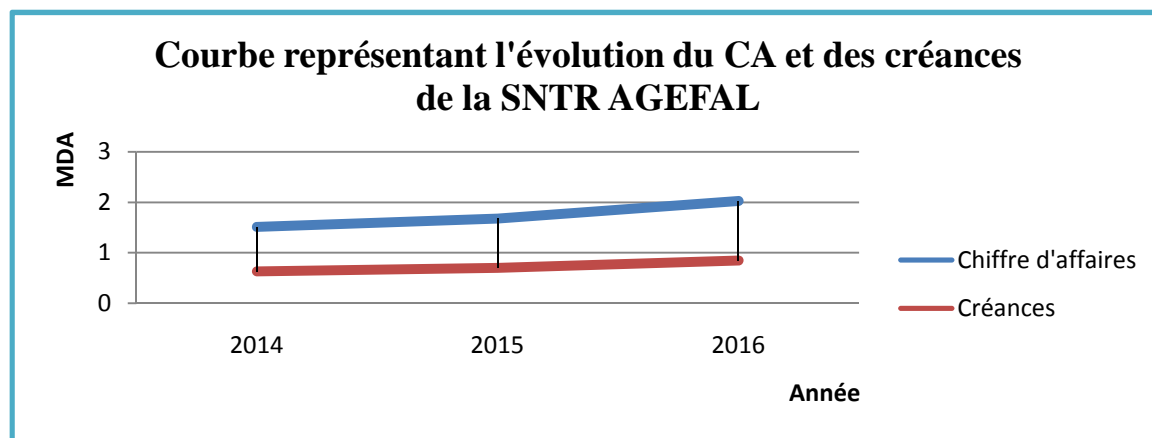
L'évolution de chiffre d'affaires de l'AGEFAL figure dans le tableau ci-dessous et la représentation graphique qui suivra :

Tableau 10: L'évolution du V^mA, CA et des créances de la SNTRA AGEFAL (2014-2016)

Année Désignation	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires (CA)	1.509 Milliards de DA	1.678 Milliards de DA	2.027 Milliards DA
Créances	629 Millions de DA	699 Millions de DA	844Millions de DA
Evolution en %		11%	34%

Source : Adapté à partir des documents internes

Figure 13: Courbe représentant l'évolution du CA et des créances de la SNTR AGEFAL (2014-2016)



Source : Réalisé à partir des documents internes

Le chiffre d'affaires et les créances évoluent conjointement avec la même cadence, nous avons une évolution de 11% en 2015 et de 34% en 2016.

Par ailleurs, nous constatons que les créances sont très importantes par rapport au chiffre d'affaires réalisé, ce qui constitue un inconvénient concernant la trésorerie (besoins en liquidités).

2.1.2- Répartition du volume d'affaires et son évolution (2014-2016)

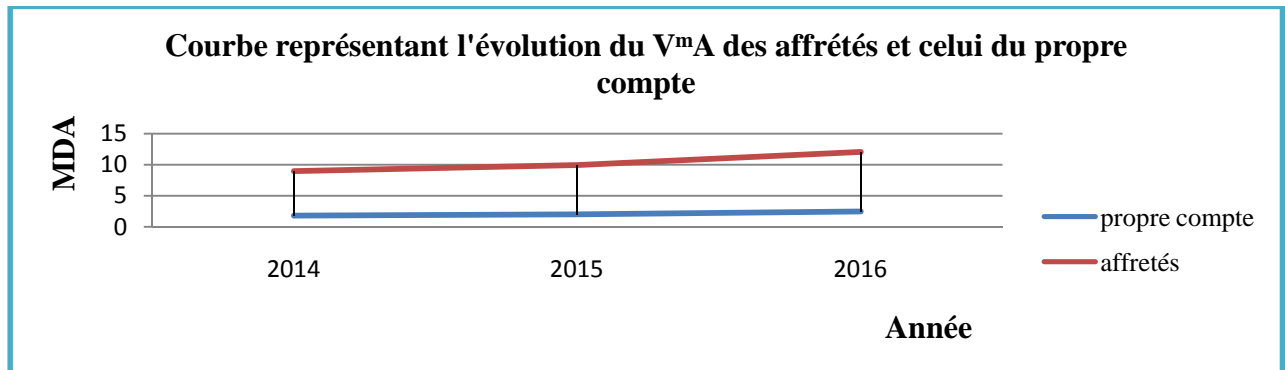
Le tableau et la représentation graphique suivants représentent l'évolution du volume d'affaire et sa répartition entre le parc affrété et celui propre compte.

Tableau 11: Répartition du volume d'affaires et son évolution (2014-2016)

Année	2014	2015	2016
Volume d'affaires (V^mA)	10.800 Milliards de DA	12 .000 Milliards de DA	14 .500 Milliards de DA
Affrétés	8.964 MDA	9.960 MDA	12.035 MDA
Propre compte	1.836 MDA	2.040 MDA	2.465 MDA
V^mA affrétés en %	83%	83%	83%
V^mA propre compte en%	17%	17%	17%

Source : Adapté des documents internes

Figure 14: Courbe représentant l'évolution du volume d'affaires des affrétés et celui du propre compte



Source : Réalisé à partir des documents internes

Le volume d'affaires en 2014 était de 10.800 MDA, puis il s'est progressé de 1.200 MDA en 2015, pour atteindre 14.500 MDA en 2016. C'est le résultat de la pleine expansion du marché de transport, la conséquence de l'augmentation des consommations au niveau du sud et grand sud.

Cette analyse ressort que 83 % du volume d'affaires sont réalisés par les affrétés, 17% est réalisé par le propre compte. Et cela pour deux raisons, premièrement, le parc affrété est très important par rapport à celui de la SNTR Transport (500 véhicules). Deuxièmement, selon le responsable de la direction d'affrètement et le responsable de la direction commerciale de la SNTR AGEFAL, la SNTR Transport se concentre sur les grands marchés (se spécialise beaucoup plus dans les longs trajets et le grand tonnage) quant au choix des prestations à réaliser, elle fait perdre les petits marchés alors qu'ils constituent une véritable opportunité pour faire progresser sensiblement leur chiffre d'affaires.

La SNTR-AGEFAL est complètement absente des ports notamment pour le transport des conteneurs et le transport exceptionnel. En plus, des nouvelles opportunités à saisir se

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

présentent par rapport aux nouveaux types de transport : la messagerie², le transport du dernier kilomètre³ et le groupage et le dégroupage.

2.1.3- La représentation de la part de chaque type de transport dans le volume global de la SNTR AGEFAL

Le tableau suivant représente la répartition du volume d'affaires par type de transport.

Tableau 12: Tableau récapitulatif représentant la part de chaque type de transport dans le volume global de la SNTR AGEFAL

Désignation	NAFTAL	MDN	Autre clients
Transport spécifique	90%	03%	07%
Transport Conventionnel	02%	90%	08%
Transport spécial	1%	98%	01%

Source : Document interne

Le portefeuille client de la SNTR AGEFAL est fortement concentré, 80% de son chiffre d'affaires est réalisés par deux principaux clients permanents. MDN et NAFTAL, et 20% est réalisée par des clients divers. En conséquence, une forte dépendance à l'égard de ses clients (risque de perte de 80% de chiffre d'affaires). Cela est lié à l'inefficacité de leur stratégie marketing, notamment par rapport au choix des couples produits-marchés (leur marché est restreint) et à la politique de communication qui n'est pas très développée.

Par ailleurs, nous constatant que la demande de transport émane en grande majorité des clients pétroliers étatiques, du fait que le mouvement d'externalisation des activités

² « Le terme de messagerie caractérise l'ensemble des activités de transport de colis en lots: pour un poids total inférieur à 3 tonnes, dans un délai inférieur à 48h00. Le principe de la messagerie est de s'appuyer sur un réseau de plates-formes reliées entre-elles par des lignes empruntées par des camions. L'idée est de couvrir le maximum du territoire cible de manière à pouvoir livrer les clients le plus rapidement possible. Ceci explique d'ailleurs la forte concentration qui a marqué le secteur de la messagerie ces dernières années en Europe. ». « La Messagerie (Transport / Logistique) » FAQ Logistique in www.faq-logistique.com > Notions > Transport, consultée 14-11-2017 à 12 :16.

³ « Le terme de dernier kilomètre fait généralement référence au fait que dans le cadre d'un dispositif de livraison de commande à domicile, c'est essentiellement le dernier kilomètre « parcouru » par le colis qui est le plus difficile à gérer et qui est le plus coûteux. La problématique du « dernier kilomètre » est montée en puissance avec le développement du e-commerce et avec l'explosion du nombre de colis livrés ». « Définition : Dernier kilomètre » Définitions marketing » in <https://www.definitions-marketing.com/definition/dernier-kilometre/>, consulté le 14-11-2016 à 12 :22.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

logistiques des entreprises algériennes n'est pas très développé. Notant que la gestion regroupée des activités logistiques est la plus efficiente concernant la réduction des coûts de ces activités (les stocks immobilisés sont très coûteux). C'est la nouvelle organisation adaptée par les pays européens, nommée « Business units » correspondant à l'implantation d'un centre de distribution par grande région européenne, pour une ligne de produits correspondant à un type de distribution⁴.

Ces analyses sont essentielles à la prise de décision concernant le maintien, le développement ou l'abandon de cette filiale, vu la mutation et la restructuration du groupe LOGITRANS.

2.1.4- Le diagnostic SWOT de la filiale AGEFAL

Le tableau ci-dessous présente l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de la SNTR AGEFAL.

Tableau 13: L'analyse SWOT de la SNTR AGEFAL

Forces	Faiblesses
I -Solvabilité de l'entreprise et bons résultats financiers N -Produits diversifiés T -Expérience et savoir-faire dans le métier. E -Entreprise crédible chez les banquiers. R -Faible masse salariale. N -Ressources humaines polyvalentes. E -Entreprise certifiée ISO-9001. S -Stratégie de différenciation une offre améliorée à valeur ajoutée. -Croissance du volume d'affaires et du chiffre d'affaires.	-Marché restreint (présente que sur le marché national). -Portefeuille clients non diversifié -Faible encadrement commercial. -Expérience et savoir-faire limités dans le transport exceptionnel. -Prix élevé comparativement à la concurrence. -Créance trop élevées.
Opportunités	Menaces
E -Environnement économique et politique favorable. X -Marché des transports en pleine expansion. -Réseau commercial densifié. T -Présence sur l'ensemble du territoire national. E -Préparation d'une panoplie de loi réglementant l'activité. R -Proximité géographique des ports, aéroport et zones industrielles. N -L'existence de marchés potentiels à cibler (le transport des conteneurs) E - Possibilité de création d'une bourse de fret. S - Facilité à l'accessibilité des crédits bancaires.	-Concurrence rude exercée par une minorité de grandes entreprises. -Concurrence des petits transporteurs au nombre important. -Concurrence exercée par ses propres affrétés. -Risque lié à la perte d'un des principaux clients (80%) du CA réalisé chez deux principaux clients. - Marché déréglementé.

Source : Réalisé à partir des documents internes

⁴D. Arnaud, « Cours d'économie d'entreprise fonction achat logistique », chapitre vi la logistique - Oeconomia, p 22, In www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf, consulté le 22 octobre à 21 : 55.

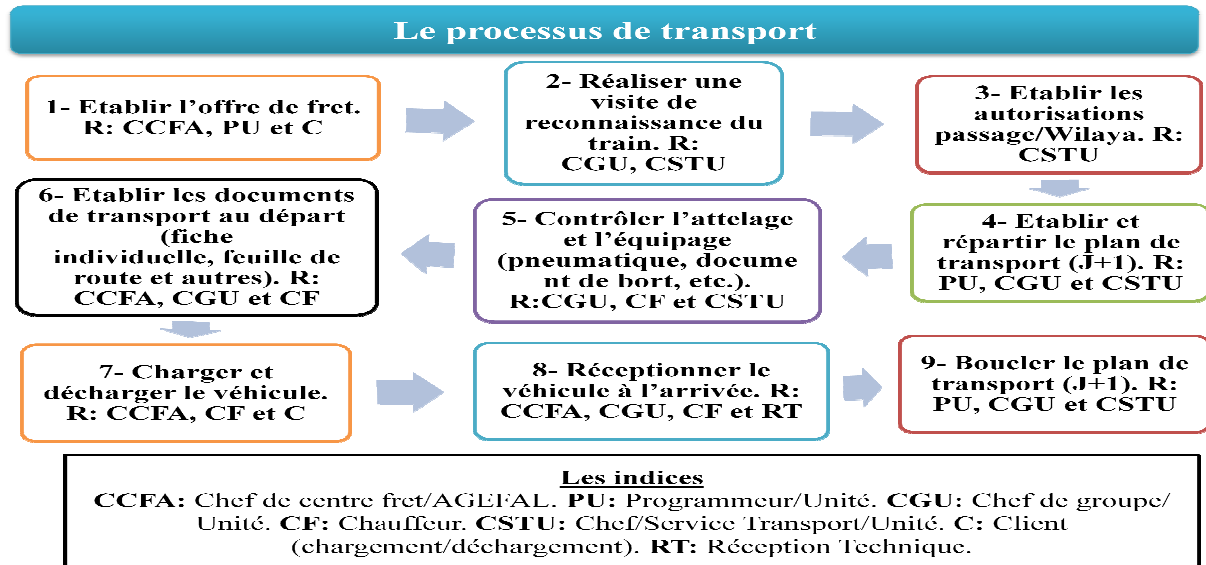
2.2- SNTR Transport

Premièrement, nous allons décrire le processus de transport et de maintenance, deuxièmement, nous allons analyser la production de l'entreprise, par la suite nous présenterons l'analyse SWOT de l'entreprise.

2.2.1- Le processus transport

La figure suivante décrit le processus de transport au sein de la SNTR Transport.

Figure 15: le processus de transport au niveau de la SNTR Transport



Source : Réalisé à partir des documents internes

Le tableau ci-dessous présente les détails des entrées et sorties du processus de transport :

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Tableau 14: les données entrées et sorties du processus de transport au sein de la SNTR Transport

Les données entrées		Les données sorties	
1	<ul style="list-style-type: none"> -Contrat AGEFAL-client final -Contrat AGEFAL-LOGITRANS -Plan national de transport - Bon de commande -Caractéristiques des colis -Indication de l'itinéraire 	1	<ul style="list-style-type: none"> -Offre de fret validé et visé - Liste de colisage des colis visé par le client
2	<ul style="list-style-type: none"> -Bon de commande -Caractéristiques des colis -Indication de l'itinéraire 	2	<ul style="list-style-type: none"> -Spécialisations du transport validées -PV de visite de reconnaissance
3	<ul style="list-style-type: none"> -Spécialisations du transport -PV de visite du terrain -Demande d'autorisation (colis hors gabarie) 	3	<ul style="list-style-type: none"> -Demande d'autorisation de passage visée par l'ingénieur technique habilité des wilayas
4	<ul style="list-style-type: none"> -Déclaration d'expédition -Demande d'autorisation (colis hors gabarie) -Itinéraire du parcours -Etat de disponibilité VL (véhicule) -Registre de pointage des VL -Contrat AGEFAL –client final 	4	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de transport visé -Planning mural actualisé
5	<ul style="list-style-type: none"> -Feuille de roulage du VL -Consigne de sécurité -Instruction constructrice -Stocks : Outils, matériel et autres -Autorisation documents de bord -Ordre de mission 	5	<ul style="list-style-type: none"> -Attelage des documents conformes -Carnet de bord visé -Equipage préparé (chauffeur, convoyeur, mécanicien)
6	<ul style="list-style-type: none"> -Attelage et documents requis conformes -Plan de transport visé -Equipage désigné 	6	<ul style="list-style-type: none"> -Feuille de roulage visé -Fiche individuelle visée -Feuille de route établie -Décharge signée -Etat des départs notifié
7	<ul style="list-style-type: none"> -Etat des départs notifié -Feuille de route -Plan de transport -Itinéraire balisé -Autorisations de passage visées -VL arrivé site du chargement 	7	<ul style="list-style-type: none"> -Bon de livraison visé - Bon de transfert visé -Feuilles de route visées -PV de réception visé -PV contradictoire visé -Temps d'immobilisation VL définit par le client
8	<ul style="list-style-type: none"> -Etat des arrivées de VL prévue et feuille de roulage - Plan d'entretien préventif -Pointage de VL au centre d'attache ou visiteur -Carnet d'entretien de VL -Documents de transport 	8	<ul style="list-style-type: none"> -Contrat de bord et dossier historique VL mis à jour -Demande de travaux -Etat des entrées et sorties (CM et ILD) à jour et notifié
9	<ul style="list-style-type: none"> -Etat des départs VL -Etat des arrivées VL prévues 	9	<ul style="list-style-type: none"> -Liste de VL disponibles j+1 -Rapport sur les retards et les pannes

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

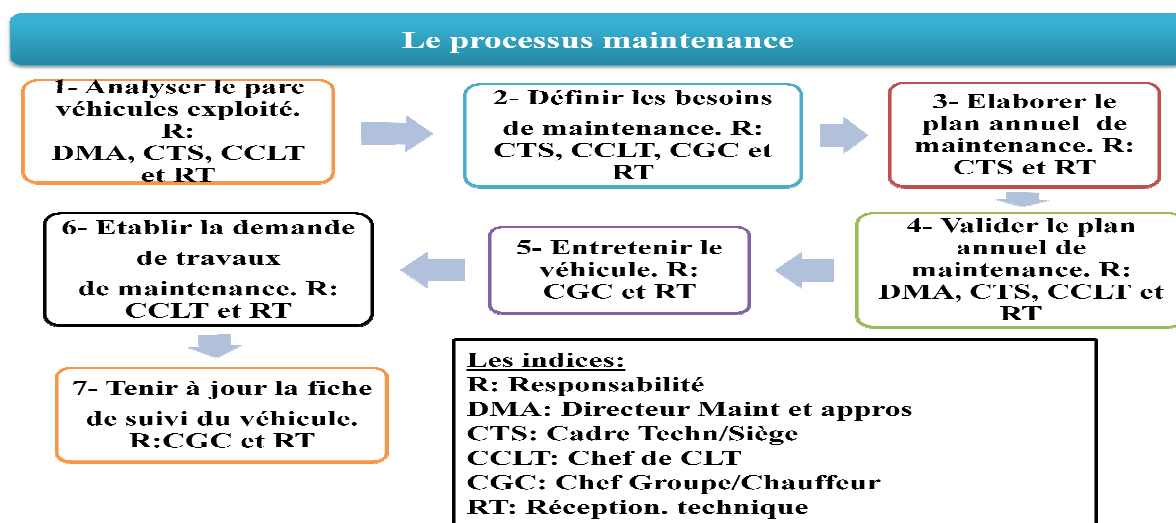
<ul style="list-style-type: none"> -Feuille de pointage des VL -Documents de transport -Feuille de disponibilité des VL -Demande de travaux VL -Etat des entrées et des sorties (CM et ILD) 	<ul style="list-style-type: none"> enregistrées -Flash quotidien unité -Décompte consommation et primes de transport -Planning mural à jour
--	---

Source : Document interne

2.2.2- Le processus maintenance

Le processus de maintenance se déroule suivant les étapes décrites dans la figure ci-dessous :

Figure 16: le processus de maintenance



Source : Elaboré à partir des documents internes

Le tableau ci-dessous présente les détails des entrées et sorties du processus de maintenance :

Tableau 15: Les entrées et les sorties de données du processus maintenance

Données entrées		Données sorties	
1	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation technique des constructeurs - Conventions de maintenance (constructeurs...) - Rapports d'intervention - Demandes de travaux - Fiche historique du véhicule - Rapport d'activité maintenance n-1 - Flash CLT - Fiche d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants 	1	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'analyse du parc véhicules - Analyse des coûts - Evaluation de la performance des sous-traitants et fournisseurs
2	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation technique des constructeurs - Conventions de maintenance - Analyse du parc - Liste des fournisseurs et sous-traitants qualifiés 	2	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins d'entretien et de maintenance - Besoins d'achats et de sous-traitance
3	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins de maintenance - Conventions - Table des fréquences d'entretien préventif 	3	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de maintenance (niveaux 1, 2, 3, 4 et 5)

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

	- Consignes techniques des constructeurs		
4	- Projet de plan de maintenance - Cahiers des charges - Conventions de sous-traitance	4	- Plan de maintenance - Budget de maintenance
5	- Demande de travaux niveau 1 - Plans d'entretien préventif (Check list A, B, C, D) - Feuille de roulage du VL	5	- Entretien de base - Carnet d'entretien (niv1 et 2) mis à jour
6	- Plan de maintenance du parc - Consignes d'entretien des constructeurs - Fiche historique du matériel roulant - Fiche technique du matériel	6	- Demande de travaux niveau 2, 3, 4 et 5 visées - Registre de suivi du matériel roulant mis à jour
7	- Carnet d'entretien - Demande de travaux - Rapport d'intervention - PV de réception du véhicule - Etat des fournitures utilisées	7	- Fiche véhicule mis à jour

Source : Document interne

2.2.3- La production de l'entreprise

Au premier lieu, nous présenterons les moyes de production de l'entreprise, ensuite nous analysons ses activités logistiques.

2.2.3.1- Le portefeuille prestation de transport

La SNTR Transport assure le transport conventionnel, spécifique, et exceptionnel, de ce fait, elle doit avoir un parc hétérogène. Au premier lieu, nous définissons ces trois catégories de transport :

- **Le transport conventionnel :** Le transport routier est conventionnel quand il est effectué dans des conditions de poids et de dimensions conformes aux prescriptions du code de la route. Ce type de transport concerne les marchandises qui ne sont pas transportées ni en vrac, ni en conteneurs, ni en charges roulantes, à titre d'exemple les produits métallurgiques, des produits alimentaires, des produits forestiers et enfin des produits finis⁵. Il concerne généralement les plateaux.
- **Le transport spécifique :** la spécificité du véhicule est liée à la spécificité de la marchandise transportée, nous pouvons citer les bitumeuses, les citernes à carburant.
- **Le transport exceptionnel :** ce mode de transport est spécial et peu fréquent, comme le porte-char et autres.

⁵Ministère de la transition écologique et solidaire. « Fret conventionnel : un secteur convoité. – Temis ». temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis..., consulté le 19-08-2017 à 21 :16.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Le transport conventionnel exige une optimisation à 100% en assurant le chargement à l'aller et au retour, sinon nous aurons des parcours à vide qui représentent un déficit à minimiser. Pour le spécifique, ce n'est pas nécessaire car ils travaillent à 50%-50% (chargement puis déchargement chez le client, ensuite retour à vide et rechargement).

2.2.3.2- Les moyens de transport

Tableau 16: l'évolution du parc de la SNTR Transport [2015-2016]

Désignations	Parc Affecté Fin Période	Parc Moyen Exploité	Parc moyen exploité en %	Parc En ILD	Parc en ILD en %
Année-15 (Véhicules)	500	374	75%	126	25%
Année-16 (Vhs)	561	413	74%	148	26%
Ecart (16-15)	61	39	-1%	22	1%
Objectif (Vhs)	538	470	87%	68	13%
Taux de réalisation en %	104%	88%		217%	

Source : réalisé à partir des documents internes

Le parc affecté a enregistré à la fin de la période 2016 une augmentation de 61 véhicules par rapport à la fin de l'année écoulée, pour se situer à 561 véhicules après le transfert de 11 tracteurs du type 4X2 propriété de l'AGS vers SNTR-Transport, et l'injection de 50 tracteurs neufs de marque Mercedes à compter du mois de juillet 2016. Il a enregistré la réforme de 55 tractées.

Le parc moyen exploité a augmenté de 39 véhicules comparativement à 2015, avec une réalisation de 88% des objectifs (soit 413 vhs exploités contre un objectif de 470 vhs).

En revanche, malgré l'évolution constatée concernant le parc moyen exploité en 2016, le pourcentage d'exploitation du parc affecté est presque le même (74% en 2016 contre 75% en 2015). Ils sont face à un problème d'optimisation de leur parc exploité. Cela est lié à la difficulté rencontrée lors de la programmation et de la coordination nationale des prestations concernant l'affectation des véhicules en fonction des disponibilités et de l'offre de fret. L'entreprise se trouve, souvent, dans une situation de surcapacité ou de sous capacité. Le problème des transports se mesure lorsqu'il est immobilisé par suite de plusieurs facteurs, à savoir :

- Technologique : Insuffisance de l'infrastructure informatique qui représente un impératif pour assurer une meilleure coordination et un suivi en temps réel des activités ;

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

- Le facteur humain : qui est fortement incontrôlable (le non-respect d'itinéraire et autres);
- Techniques (pannes fréquentes ou massives) ;
- Géographique (routes ensablées et autres) ;
- Des difficultés d'ordre social (grèves).

En plus, un dépassement a été enregistré dans le parc en ILD comparativement aux objectifs. Cela est expliqué par la prévision de réforme de 37 tracteurs non effectuée durant l'exercice 2016. Ils ont réalisé un pourcentage double par rapport à leurs objectifs (ILD 26% contre un objectif de 13%), ce qui a induit un coût de maintenance très important.

Tableau 17: Récapitulatif du parc affecté SNTR Transport par marque, type du véhicule et par année d'acquisition (2017)

Marques	Mercedes		Kenworth	DAF					MAN			
Années	2016	1991	2015	2015	2012	2014	2013		2006		2007	
Type du véhicule	4x2	6x4	6x6	6x4	6x4	6x4	4x2	6x4	4x2	6x4	4x2	6x4
Totaux	50	1	2	50	1	1	69	49	10	5	37	32
	51			170					84			
Marques	VOLVO				STYER				SNVI			
Années	2008	2009		2012	2005	2006	2008		2010	2003	2004	1999
Type du véhicule	4x2	4x2	6x4	4x2	6x4	4x2	4x2	6x4	4x2	4x2	4x2	4x2
Totaux	72	49	10	50	2	2	1	22	39	5	3	1
	181				66				9			
Total parc affecté en 2017				563								
Nombre de véhicule acquis entre [1991-2009]							252					
Le pourcentage de véhicule acquis entre [1991-2009]							45%					

Source : Elaboré à partir des documents internes

Le parc affecté évolue en fonction des besoins des centres de transport en moyens de production. La production est liée, à son tour, à l'évolution de la demande de transport avec l'avènement de nouveau projet à réaliser.

A la fin du premier semestre de l'année 2017, le parc affecté a atteint 563 véhicules après la rénovation du parc roulant(en l'espace d'une décennie, l'âge moyen du parc est passé de 16 ans en 2004 à environ 4 ans en 2014, mais en 2017 a atteint les 5 ans). Et cela, par l'acquisition de nouveaux véhicules plus développés, neufs et plus efficaces, en plus des

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

réformes réalisées. Malgré cette évolution, nous remarquons que la part des véhicules acquis entre [1991-2009] est très élevé (45% du parc affecté), en d'autres termes, quasiment la moitié du parc est âgé entre [8-18 ans], ce qui induit des coûts importants en maintenance.

La SNTR a aussi un nombre très important de semi-remorque comme le montre ce tableau :

Tableau 18: La répartition des semi-remorques⁶

Type de semi-remorque	PLT	CBR	BIT	EXT	PC	BEN	FRD	NIC
Nombre de semi-remorque	543	185	44	18	46	1	93	10

Source : réalisé à partir des documents internes

Chaque type de transports demande un matériel tracteur et une semi-remorque spécifique. L'affectation se fait comme suit :

- **Conventionnel** : pour être conforme, le convoi ne doit pas dépasser 15 mètres de long et 2,50 mètres de large, et doit avoir une masse totale inférieure à 44000 kilogrammes. Le parc de la SNTR Transport comporte des véhicules du type tracteurs 4*2 et 6*4 munis de semi-remorques plateaux de 20 et 40 T (nus, ridelles ou berceaux, porte-conteneurs).
- **Spécifique** : véhicules tracteurs 4*2, 6*4 ou 6*6 munis de semi-remorques citernes (eau ou carburant) de 18 à 32m³, caisses iso-frigo de 25 et 50m³, cocote à ciment de 30T, bitumeuse de 30T bennes céréalères ou bennes de chantiers de 20T.
- **Exceptionnel** : véhicules super-lourds 6*4 munis de semi-remorque extensibles jusqu'à 18m de longueur et de 20 à 30T fardiers jusqu'à 24 m de longueur de 20 à 30T, semi-remorque porte engins ou porte chars de 20 à 70 T.

2.2.3.3- Les réalisations par client et par type de transport Année-2016

Au premier lieu, nous analyserons les réalisations par client, par la suite nous allons étudier les réalisations par type de transport.

Tableau 19: les réalisations par clients

Clients	CA réalisé	Contribution
NAFTAL	1 048 054 635	44%
MDN	950 561 180	39%
DIVERS (ECDE, UNPO, SCIMAT)	414 347 181	17%
TOTAL	2 437 336 360	100%

Source : Adapté des documents internes

⁶**Les indices :** PLT : plateau
CBR : citerne à carburant
BIT : bitume
EXT : extensible

PC : porte char
BEN : benne
FRD : fardier.
NIC : Nicolas

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Comme nous l'avons déjà signalé auparavant dans l'analyse du portefeuille client SNTR AGEFAL, une grande part du chiffre d'affaires est réalisée avec les deux clients NAFTAL et MDN. Le portefeuille client est concentré, leur marché est très restreint, ce qui induit un risque de perte de 81% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

2.2.3.4-Les réalisations par type de transport

La réalisation par type de transport, selon leur contribution en pourcentage au chiffre d'affaires pour l'année 2016, est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 20: les réalisations par type de transport

Catégories de transport	Parc Exploité	CA réalisé	Contribution	CA/VHS
Conventionnel	220	1 177 758 033	48%	447 137
Spécifique (Carburant)	141	868 191 131	36%	511 905
Spécifique (Bitumes)	38	227 061 438	9%	500 135
Exceptionnel	14	164 325 757	7%	966 622
TOTAL	413	2 437 336 360	100%	491 994

Source : Elaboré à partir des documents internes

Cette représentation montre que le pourcentage de contribution au chiffre d'affaires des deux catégories de transport, conventionnel et spécifique (bitumes), est très élevé (48% et 36% respectivement).

Par contre, pour le rendement par véhicule, nous remarquons que le transport exceptionnel génère un chiffre important, c'est le plus performant. La contrainte des autres catégories est liée aux problèmes d'optimisation des parcours en charge.

2.2.3.5- L'analyse de la production physique

Pour la production physique, nous analysons d'abord la production physique, ensuite le taux de parcours en charge par type de transport.

Tableau 21: la production physique

AGRÉGATS	Réalisations	Prévisions	Réal – 2016	TRO	Evolution
	2015	2016			
Kilométrage Total	35 286 359	45 706 400	38 662 819	84,6%	9,6%
KT /VH exploité	7 862	8 105	7 804	96,3%	-0,7%
Kilométrage en Charge	19 087 500	26 831 496	21 717 617	80,9%	13,8%
Tonne Kilométrique	402 352 329	553 919 920	495 668 734	89,5%	23,2%
Tonnage Transportée	369 660	524 259	469 568	89,6%	27%

Source : Réalisé à partir des documents internes

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Nous remarquons que le kilométrage total, le kilométrage en charge et la Tonne Kilométrique ont enregistré des taux de réalisations respectivement de l'ordre de 85%, de 81%, et de 90%. Nous constatons des évolutions positives dans la majorité des paramètres physiques par rapport à l'année 2015, expliquées par l'augmentation du parc exploité. Mais cette progression est seulement liée à l'injection de nouveaux véhicules. Toutefois, des écarts défavorables sont constatés comparativement aux objectifs qui s'expliquent par l'insuffisance du parc exploité (soit 57 véhicules de moins), ainsi qu'à la diminution du kilométrage parcouru par véhicule qui a même régressé (-0.7%).

En plus, les prévisions pour l'année 2016 sont toujours établies en fonction du parc affecté pour cette année, les réalisations de l'année 2015 et la densité du tissu industrielle (nouveau projet à réaliser). Ils ne considèrent pas les réalisations optimales du parc affecté, concernant le pourcentage d'exploitation potentielle du parc, ainsi que l'optimisation des parcours en charge. Ils ne peuvent pas mesurer le niveau de performance réel de leurs activités de transport. De surcroît, leurs prévisions ne sont pas basées sur une étude de marché mais plus souvent sur des données passées.

Par la suite, nous allons comparer les différents types de transport sur la base du taux de parcours en charge, à partir des données mentionnées dans le tableau suivant :

Tableau 22 : Taux de parcours en charge par type de transport

Type de transport	Kilométrage Total	Kilométrage En Charge	TPC en %
Conventionnel	19 398 667	11 222 149	57,85%
Spécifique (Carburant)	13 941 095	7 842 950	56,26%
Spécifique (Bitumes)	4 514 956	2 271 240	50,30%
Exceptionnel (Porte Engins ; Extensibles)	808 101	381 278	47,18%
TOTAL	38 662 819	21 717 617	56,17%

Source : Adapté des documents internes

Comme l'indique le tableau ci-dessus, les véhicules de l'entreprise ont parcouru un kilométrage total de l'ordre de 38.662.819 kms, un Taux de Parcours en Charge (TPC) de 56%, donc le parcours à vide est assai élevé (44%). Pour le transport spécifique le TPC est très convaincant (carburant 56% et bitumes 50%). Le problème se situe au niveau du transport conventionnel (58% du kilométrage total) qui doit être optimisé à 100%, et cela par la programmation de prestations tout au long du parcours du véhicule (à l'aller et au retour).

2.2.3.6- Effectif de l'entreprise et formation

La répartition de l'effectif et la répartition par tranche d'âge Formation :

▪ **La répartition de l'effectif**

Tableau 23: La répartition par Catégorie Socioprofessionnelle

Catégorie Socioprofessionnelle	2015	2016	Evolution
Cadres	222	169	-23,87%
Maitrise	256	224	-13%
Exécution	833	925	11%
Total	1 311	1 318	1%

Source : Adapté des documents internes

L'effectif global de l'entreprise est de 1 318 agents dont le nombre de chauffeurs a atteint 562 soit 43 % du total des effectifs.

▪ **La répartition par tranche d'âge**

Tableau 24: la répartition par tranche d'âge

Tranche d'âge	2016	En %
De 20 à 29 ans	150	11,4%
De 30 à 39 ans	348	26,4%
De 40 à 50 ans et plus	820	62,2%
Total	1318	100%

Source : Adapté des documents internes

L'analyse des ressources humaines par tranche d'âge fait ressortir que le personnel ayant 40 à 50 ans et plus représente 62,2% de l'effectif de l'entreprise. D'une part, la SNTR Transport dispose d'un personnel fortement expérimenté dans le domaine (savoir-faire). D'autre part, il existe des inerties aux changements concernant l'intégration de nouveaux systèmes et logiciels, risque de remise en cause de leurs compétences et de perte du pouvoir suite à une redistribution des tâches et des responsabilités au sein de l'organisation.

▪ **Formation**

Durant l'exercice 2016, SNTR-Transport a investi **11 243 937.20** DA dans le développement de ses ressources humaines suite aux actions de formations et d'apprentissage.

Tableau 25: le coût de la formation rapporté à la masse salariale

Masse salariale	Coût de la formation	Coût/ MS	Norme	Différences
1 220 106 191	9 184 131	0,75%	1%	-0,25%

Source : Adapté des documents internes

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

La SNTR-TRANSPORT a formé durant l'exercice 2016, 202 agents pour un montant de 9 184 131 DA, à travers le lancement des actions de formation. Le coût de la formation, réalisé durant 2016, représente 0,75% de la masse salariale. Dans le tableau suivant, nous présentons les ratios concernant la productivité des effectifs.

Tableau 26: la productivité des effectifs

Ratio	2015	2016	Evolution
Ratio 1 = CA/agent	1 509 699	1 849 269	22,49%
Ratio 2 = FP/VA en %	92%	106%	+14points
Ratio 3 = FP/CA en %	46%	50%	+4points
Ratio 4 = FP/agent en KDA	691 197	925 817	34%

Source : Réalisé à partir des documents internes

L'analyse des résultats sociaux sur la période 2015-2016 fait ressortir les principaux faits suivants :

- La productivité exprimée par le ratio « chiffre d'affaires rapporté à l'effectif » a progressé de 22.49% suite à l'augmentation du chiffre d'affaires.
- Les frais de personnel(FP) ont consommé 106% de la valeur ajoutée dégagée durant cette période, soit une augmentation de 14points par rapport au ratio de l'année écoulée, suite à la hausse de 32% noté dans la valeur ajoutée, alors que les frais de personnel ont augmenté de 35%.
- La masse salariale a consommé 50% (la norme est entre 30 à 35%) du chiffre d'affaires moyen propres réalisés durant cette période, ce ratio a affiché une évolution positive de 4 points qui s'explique par l'augmentation des frais du personnel de 35%. L'importance de l'effectif est liée à la fermeture de plusieurs filiales du groupe Logitrans. Au lieu le licenciement, le personnel a été réparti entre les filiales maintenues afin de préserver la responsabilité sociale du groupe envers les employés.
- Le salaire moyen annuel par agent a progressé de 34% en passant de 691197 DA/agent à 925 817 DA/agents, soit une moyenne mensuelle de 77 151DA/agent.

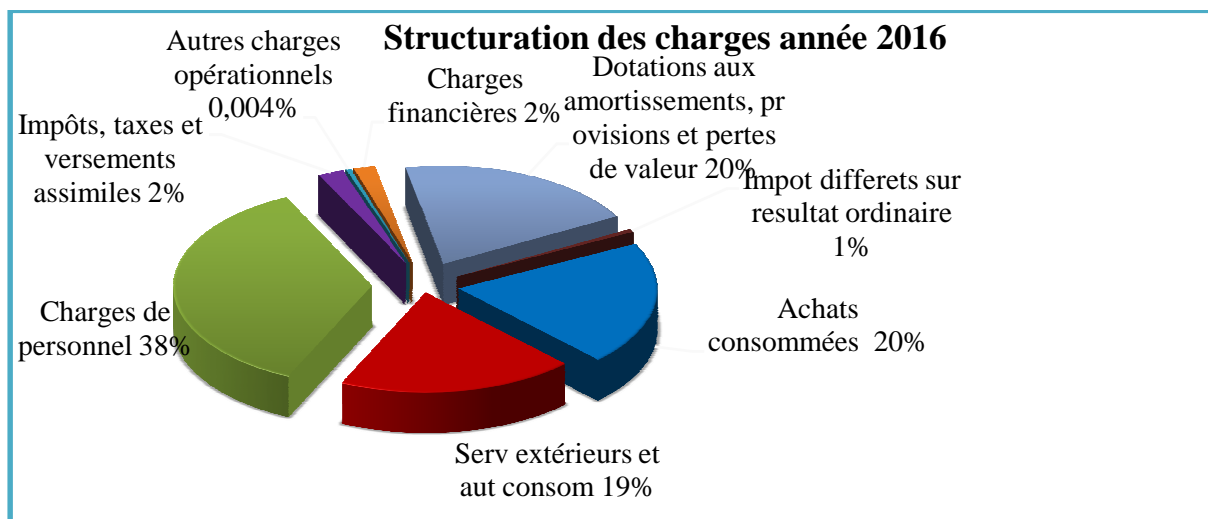
2.2.3.7- L'analyse de la structuration des charges et des produits

Premièrement, nous aborderons la structure des charges, deuxièmement, nous verrons la structure des produits. Par la suite, nous déterminons les activités principales et ceux secondaires de la SNTR Transport.

▪ La structuration des charges

L'objectif de notre analyse de la structure des charges est de cerner les sources principales des coûts de l'entreprise dans le but de penser des actions à mettre en œuvre pour pouvoir les maîtriser.

Figure 17: la structuration des charges



Sources : Document interne

Les charges du personnel sont très importantes, représentent 38% du total des charges, suivies de 20% des achats consommés et de 20% des dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur.

✓ Les achats consommés

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des consommations de l'entreprise.

Tableau 27: les achats consommés

Désignation	Réal 2015	Prév 2016	Réal 2016	T.R.Oen %	Evolen %
Gasoil consommé	224 617 992	237 947 520	305 395 365	128%	36%
Consommation des batteries et accessoires	343817925	300426200	320623093	69%	-10%
Autres consommations	58828814,8	70346698	60319853,50	86%	-1%
Achats consommés : (1)	627 264 733	613 952 418	686 338 312	112%	9%
CA (2)	2 039 608 557	3 021 033 020	2 495 064 771	83%	22%
Ratio 1 : (01)/(02)	31%	20%	28%	+8 points	-3 points

Source : Elaboré à partir des documents internes

Les achats consommés ont subi une croissance de 9% comparativement à l'année écoulée. La hausse des consommations gasoil est liée à la croissance de leur activité suite à

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

l'injection de nouveaux véhicules. L'augmentation des consommations des batteries et accessoires reflètent les coûts importants en maintenance.

Concernant les prévisions budgétaires, les achats consommés ont enregistré un dépassement de 12%. Le **ratio 1** a baissé de 3points en 2015, suite à l'augmentation de chiffre d'affaires.

✓ Les stocks de matières et fournitures

Le tableau ci-dessous présente les valeurs de différents stocks que dispose l'entreprise.

Tableau 28 : les stocks de matières et fournitures

Désignation	2015	2016	Variation en %
Stocks Gas-oil	6 447 034,11	8 417 850,74	31%
Stocks lubrifiant et graisse	5 072 950,10	4 138 655,95	-18%
Stocks Pièces de rechange	34 411 656,78	31 638 555,13	-8%
Stocks Pneumatique	9 666 668,34	2 230 729,53	-77%
Stocks morts pièces détachées	36 549 959,25	38 371 883,91	5%
Stocks bâches	901 660,00	253 500 ,00	-72%
Stocks fournit élect. & quincaillerie	726 042,83	732 905,93	1%
Stocks imprimés	1 162 943,58	1 249 340,90	7%
Autres	3 065 827,63	3 595 085,09	17%
Total	98 004 742,62	90 628 507,18	-8%

Source : Adapté des documents internes

- Les stocks lubrifiant et graisse, pièces de rechange, pneumatique et les stocks bâches, il y a eu une régression considérable par rapport à l'année 2015, du fait du changement de la politique d'approvisionnement de la SNTR Transport, en passant d'une logique de stockage à une logique du juste à temps suivant la méthode Kanban, afin de réduire leur niveau important de stocks.
- Concernant les stocks pneumatiques, l'entreprise à mis en place d'un système de logistique inverse (le ramassage des pneus utilisés pour les revendre) et la méthode de siglage des pneus dans le but de maîtriser le besoin réel en pneumatique.
- En revanche, le niveau de stocks reste toujours élevé et consomme beaucoup de ressources, notamment les stocks morts pièces détachés hérité de l'ancienne SNTR (avant la restructuration).

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

▪ La structuration des produits

Dans ce cadre nous allons mesurer la contribution de différentes activités au total des produits dans le tableau ci-dessous. Ensuite, nous aborderons le partage de bénéfice entre la SNTR Transport et la SNTR AGEFAL.

Tableau 29: la structuration des produits

Désignation	Réal 2016	Contribution
Chiffre d'affaires transport	2 437 336 360,16	72%
Autres prestations (sécurité, transport personnel et autres)	57 728 410,94	2%
Autres produits opérationnels	816 456 900,86	24%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	81 426 975,47	2%
Total des produits des activités ordinaires	3 392 948 647,43	100%

Source : Réalisé à partir des documents internes

Le tableau ci-dessus représente l'ensemble des produits réalisé par l'entreprise. Même si le chiffre d'affaires transport est très important, les créances sont assai élevées aussi 2.290.178.777,06 DA à la fin de l'exercice 2016.

Auparavant, la SNTR AGEFAL prend 6% du volume d'affaire de la SNTR Transport, et cette dernière prend à son tour 6% du 17% du volume d'affaire que la SNTR AGEFAL réalise avec ses affrétés (approximativement 500 véhicules propre compte et 2000 sont affrétés).

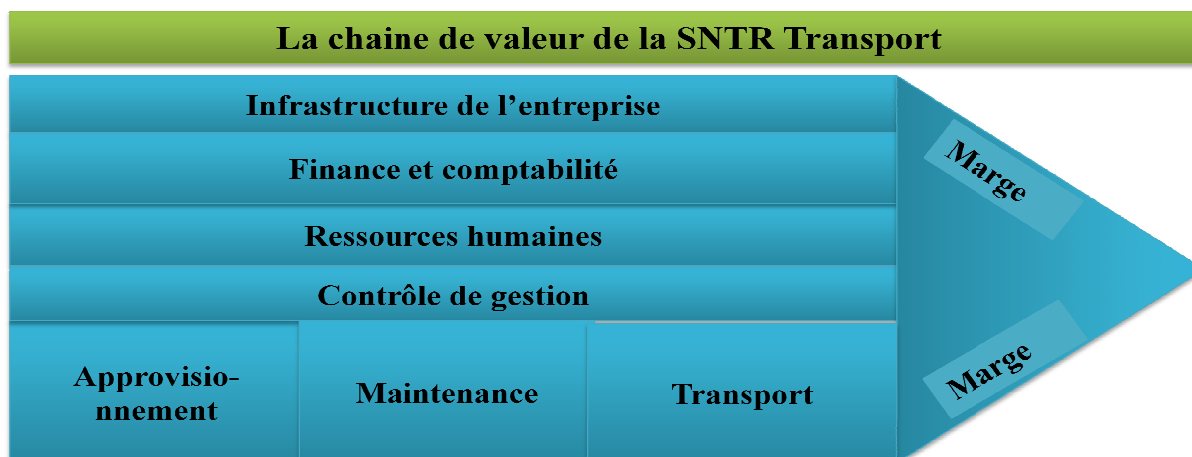
Financièrement la SNTR Transport est en difficulté, pour cela une nouvelle décision a été prise par le PDG du Groupe Logitrans en juillet 2017, qui consiste à spécialiser la filiale Transport dans l'exécution des opérations de transport. De plus, la mission de gestion des activités de location et celles des services maintenances et sécurité (stations et autres) a été transférée vers la SNTR AGEFAL, ce qui fait subir à cette dernière des charges importantes à gérer.

L'AGEFAL prend désormais 2% du volume d'affaire de la SNTR Transport, en conséquent, un problème du partage de bénéfice s'est produit, car la part que prend la filiale Transport, auparavant, était importante par rapport au total de ses produits (605 113 378DA, soit 18% des totaux des produits ordinaires).

▪ La chaîne de valeur de la SNTR Transport

Dans ce cadre, nous identifions d'abord les activités principales et ceux auxiliaires telles qu'elles sont considérées au sein de cette entreprise, puis nous suggérons le modèle type de sa chaîne de valeur.

Figure 18: Chaîne de valeur de la SNTR Transport



Source : Elaboré par nos soins

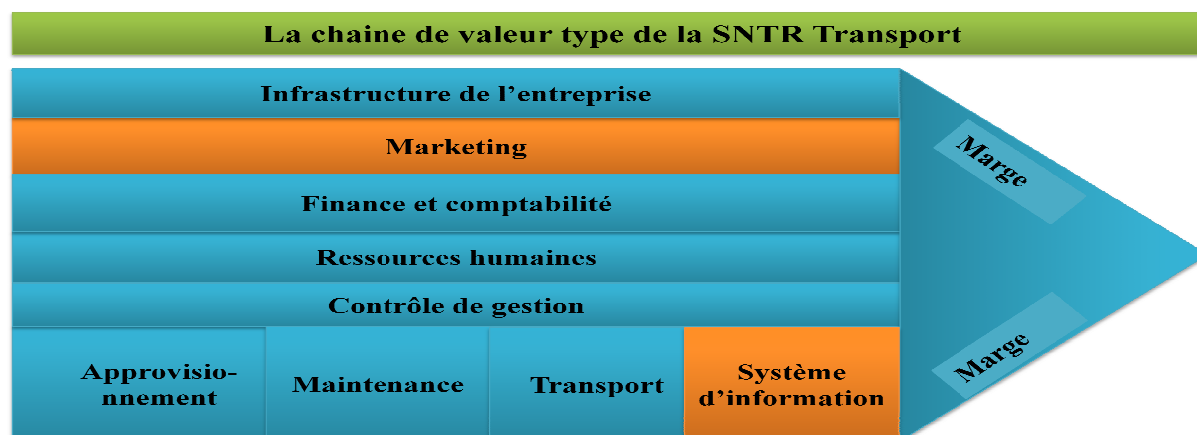
A partir de cette figure, nous constatons l'absence de deux fonctions : Le système d'information et la fonction marketing. La SNTR Transport s'appuie sur la filiale SOLITRANS pour satisfaire ses besoins en infrastructures informatiques (GPS et GPRS), mais les solutions apportées par cette dernière restent limitées et insuffisantes. Les conséquences de cette défaillance en système d'information sont très visibles et se manifestent sur plusieurs plans : L'optimisation du parc exploité, l'élaboration des prévisions des disponibilités des véhicules pour la réalisation de la programmation, l'amélioration du parc en charge par la conception des circuits optimaux concernant l'acheminement du véhicule, la gestion des stocks au niveau du service approvisionnement, la contrainte à la transversalité de la circulation de l'information entre les services, etc. Le SI reste indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et primordiale pour la réalisation de sa stratégie.

Par ailleurs, la SNTR Transport ne dispose pas d'une fonction commerciale car la prospection des clients est la mission de la SNTR AGEFAL qui est en contact direct avec les clients. Elle participe juste aux commissions de négociation des prix et des caractéristiques de la prestation, qui s'organise au niveau de l'AGEFAL. Cependant, la fonction marketing est nécessaire afin d'assurer une bonne coordination avec l'AGEFAL et d'améliorer la qualité des prestations en fonction des besoins des clients, ainsi que de construire une meilleure

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

image de marque permettant de diversifier son portefeuille clients. Le modèle que nous pouvons proposer est illustré dans la figure suivante :

Figure 19: La chaîne de valeur-type de la SNTR Transport



Source : Elaboré par nos soins

2.2.3.8-Le diagnostic SWOT de la filiale Transport

Le tableau suivant présente un diagnostic SWOT pour la SNTR Transport :

Tableau 30 : la matrice SWOT pour la SNTR Transport

Forces		Faiblesses	
I N T E R N E S	<ul style="list-style-type: none"> -Notoriété de l'Entreprise. -Maitrise, expérience et savoir-faire dans le métier. -Produits diversifiés -Utilisation des technologies innovantes. -Expérience et savoir-faire dans le métier. -Entreprise certifié ISO-9001. -Croissance du chiffre d'affaires. -Chauffeurs qualifiés. -Présence sur le territoire national. 	<ul style="list-style-type: none"> -Portefeuille clients non diversifié, marché très restreint (présence que sur le marché du MDN et NAFTAL). -Absence d'une structure commerciale. -Organisation non adaptée pour pénétrer et développer d'autres axes. -Expérience et savoir-faire limités dans le transport exceptionnel -Masse salariale élevée, Personnel surabondant -Investissements lourds -Faible résultats. -Coût de gestion élevé. 	
Opportunités		Menaces	
E X T E R N E S	<ul style="list-style-type: none"> -Environnement économique et politique favorable. -Marché des transports en plein expansion. -Nouvelle règlementation favorable. -Nouvelle opportunité de développement suite aux nouvelles missions du groupe. -Adaptabilité aux nouvelles exigences du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte de l'un des clients important. -Menaces de nouveaux entrants. -Changement de politique de l'état. -Présence que sur le marché national. -Non flexibilité par rapport au marché. -Prix appliqué économique et non du marché. 	

Source : élaboré à partir des documents internes

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

En vue de compléter l'étude et de maitre au clair les perspectives futures du Groupe LOGITRANS, nous allons décrire les activités de la SNTR AGS qui s'insère dans le domaine logistique des conteneurs.

2.4-La SNTR AGS

En vue de développer les activités et de conforter la position sur le marché, La SNTR AGS a décidé d'installer un système de management qualité sur la base de la norme ISO 9001 de l'année 2015. Et cela dans le but de normaliser les activités et d'accroître la satisfaction de ses clients actuels et futurs. La direction de l'AGS détermine et fournit les ressources nécessaires pour le fonctionnement et l'entretien du système de management qualité, l'amélioration permanente de son efficacité, ainsi que l'accroissement de la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. La mise en place du système management de la qualité au sein de cette filiale a contribué à la création d'un climat de confiance avec son environnement.

Dans le cadre de sa démarche qualité, la société AGS a pour ambition aussi de maîtriser les responsabilités environnementales en se conformant aux normes écologiques. La détermination et la mise à disposition des ressources s'effectuent en étroite relation avec la fixation des objectifs annuels du fonctionnement de la société. L'adéquation entre les ressources, la politique et les objectives qualités est examinée en revue de direction.

2.4.1- Les indicateurs de performance de l'AGS (utilisé par le responsable qualité)

Les indicateurs de performance utilisés par le responsable qualité se figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 31: les indicateurs de performance de la SNTR AGS à la fin de l'année 2016

Libellé de l'indicateur	Attente De l'organisme	Objectif	Résultat Période	
MANAGEMENT QUALITE				
Taux des actions correctives / préventives mises en œuvre	Traitement des non-conformités	100%	100%	
Taux d'efficacité des actions correctives/préventives	Traitement des non-conformités	≥90%	NM	
COMMERCIALE				
Taux de réclamations clients traitées	Traiter les réclamations clients	100 %	100%	
Taux de Chiffre d'affaires réalisé / Budget	Augmentation du chiffre d'affaires	≥ 100 %	47 %	
A CHATS & GDS				
Nombre de ruptures de stocks stratégiques	Améliorer la GDS	00	00	
Taux de satisfaction des demandes d'approvisionnement	Respect des délais	100 %	100 %	
MANAGEMENT DES OPERATIONS				
Taux du respect des plannings de transfert.	Respect des délais de la prestation	100%	100%	
Taux du respect des plannings de livraison.	Respect des délais de la prestation	100%	100%	

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Taux de prestations non-conformes	Améliorer la conformité de la prestation	≤ 02 %	00
RESSOURCES HUMAINES			
Turn-Over	Stabilité du personnel	≤ 05 %	0.58%
Taux d'absentéisme	Disponibilité des compétences	≤ 05 %	1,52%
Taux de satisfaction des demandes des processus en compétences dans les délais.	Disponibilité des compétences	100 %	NM
MAINTENANCE			
Taux de disponibilité des équipements de production	Augmenter la disponibilité du matériel	≥ 90%	93 %
Taux de réalisation du planning de maintenance préventive	Augmenter la disponibilité du matériel	100%	100 %
FINANCES & COMPTABILITES			
Comptabilité tenue à jour	Conformité de la comptabilité	100%	100 %
Taux de recouvrement des créances par rapport au chiffre d'affaire	Rentabilité financière	≥ 90%	78 %
H S E (hygiène, sécurité et environnement)			
Nombre des accidents de travail	Réduire les accidents	00	00
Taux de réalisation du programme de sensibilisations HSE annuel	Sensibiliser le personnel en HSE	100%	100 %

Source : Elaboré à partir des documents internes

Les niveaux de réalisations que montrent les indicateurs de performance sur l'ensemble des paramètres sont très satisfaisants. Dans ce cadre, le président de sous-comité chargé de la stratégie à Alger a établi un plan d'action, qui consiste, premièrement, à la mise en place d'une nouvelle grille de salaires qui va renforcer cette position confortable de l'entreprise avec son personnel. Deuxièmement, l'exploitation des résultats de l'enquête de satisfaction des clients pour apprécier la qualité de leurs prestations.

Troisièmement, le lancement d'une analyse du marché pour identifier les clients potentiels importants et la détermination leurs exigences et attentes futures. Quatrièmement, renforcer la structure achats et gestion des stocks par des ressources humaines compétentes, et veiller à l'application des procédures de gestion relatives aux achats. Cinquièmement, l'assurance d'une veille légale et règlementaire et garantir la déclinaison et l'application des exigences en internes. En fin, la mise en place d'un plan de communication interne/externe et vérifier sa mise en œuvre et son efficacité.

Grace à ce plan d'action, ils ont pu saisir plusieurs opportunités, l'une est l'entrée sur un nouveau marché qui est le stockage des marchandises destinées à l'exportation ou l'importation pour l'année 2017, après l'issue de la loi concernant les imports et exports (anticipation et veille juridique).

2.4.2- Le diagnostic SWOT de la filiale AGS

Dans le tableau suivant, nous présenterons une synthèse des forces et des faiblesses, opportunités et menaces de la SNTR AGS.

Tableau 32: l'analyse SWOT de la SNTR AGS

Forces	Faiblesses
I N T E R N E S	- La majorité des activités sont documentées : Activités documentées permettent d'encadrer les acteurs à des meilleures performances.
	- Manque de compétences dans le pilotage des processus selon les nouvelles normes ISO : Mise en œuvre des processus sera toujours avec efficacité faible ; - Le suivi des objectifs et des indicateurs n'est pas assuré : Le système sera incapable d'atteindre les objectifs tracés ; - Manque de compétences pour analyser et traiter des non-conformités : Les non-conformités et leurs causes vont persister ; - La gestion des compétences est inappropriée : L'optimisation des moyens humains ne sera pas assurée ; - La maintenance des infrastructures n'est pas efficace : Influence négative sur la conformité de la prestation ; - Le système de gestion des dispositifs HSE n'est pas efficace : Possibilité d'accidents de travail graves ; - Mauvaise maîtrise des enregistrements : La société ne pourra pas démontrer la conformité de son SMQ et n'assure pas une capitalisation des expériences ; - Les processus d'identification des exigences clients et de traitement de leurs réclamations ne sont pas mis en œuvre efficacement : Possibilités de non-satisfaction des clients ; - Dossier du suivi des prestataires externes non mis à jour : Possibilités de recevoir des prestations et des produits non conformes de la part des prestataires externes.
Opportunités	Menaces

E	- Croissance du marché d'exportation hors	- Une faible activité marketing de la société pour
X	hydrocarbure : Possibilité de promouvoir d'autres	attirer plus des nouveaux clients vers elle : Des
T	domaines de compétences pour la société ;	chances compromises pour avoir des nouveaux
E	- Soutien financier et de gouvernance du groupe :	clients ;
R	Possibilités d'entamer des nouvelles expériences	- Absence d'une veille normative concernant le
N	d'investissement et de partenariat ;	secteur d'activité : Absence de mises à jour
E	- L'apparition des nouvelles versions des normes	normatives ;
S	de management ISO : Possibilités de développer	- Maîtrise de gestion des prestataires externes n'est
	les performances durables de la société et	pas démontrée : Performances durables de la
	démarquer la concurrence ;	société sont compromises ;
	- Disponibilité confortable des offres des	- Lois gouvernementales contraignantes : Se
	prestataires externes : Situation confortable à	trouver dans des situations non réglementaires
	l'avenir vis-à-vis des prestataires externes ;	(risques d'amendes) ;
	- Société dispose d'une forte image de marque	- La veille légale et réglementaire n'est pas
	depuis des années : Possibilité d'investir avec des	assurée : Possibilités d'effectuer des tâches non
	garanties déjà octroyées.	conformes à la réglementation.

Source : Réalisé à partir des documents internes

2.4.3- La présentation du port sec à Rouiba

Au premier lieu, nous définissons le concept du port sec, en deuxième lieu, nous identifions les conditions d'exploitation d'un port sec, ensuite nous allons décrire le port sec à Rouiba, ainsi que son fonctionnement d'un port sec et ses procédures de traitement des marchandises conteneurisées. Par la suite, nous présentons le progiciel ZSD (Zone Sous Douane), enfin, nous allons cartographier la chaîne logistique du port sec AGS.

2.4.3.1- Définition d'un port sec

« Un Port sec est un terminal terrestre en liaison commerciale et logistique directe avec un port maritime. Dit autrement, c'est un lieu donné, situé à l'intérieur des terres pour le groupage et la distribution des marchandises et connecté à un port maritime par voie routière, ferroviaire ou fluviale. Cette plateforme logistique propose les services d'un port : manutention, entreposage, transbordement de cargaisons maritimes vers des destinations à l'intérieur des terres. ». Le dictionnaire du commerce international⁷.

La création d'un port sec est conditionnée par l'accord préalable du directeur général des douanes, par l'autorité portuaire ou les consignataires de la cargaison. « En entend par port sec un dépôt temporaire extra-portuaire, destiné à recevoir dès leur arrivée au bureau de douane, les marchandises déchargées, pour y séjourner sous contrôle douanier en attendant le

⁷Définition de port sec (ou avancé), glossaire internationalin [<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les.../port-sec-ou-avance.html>] consulté le 16/12/2017 à 13 h:12.

dépôt de la déclaration en douane. Il est considéré comme un prolongement naturel des ports maritimes et ne peut être rattaché qu'à un seul port. Il peut également recevoir les marchandises conteneurisées importées, destinées à être exportées ou réexportées, dans les conditions que l'exploitant négocie dans un cadre conventionnel »⁸.

2.4.3.2- Les conditions d'exploitation d'un port sec

L'exploitation d'un port sec nécessite⁹ des moyens humains, matériels et infrastructures pour leur propre personnel (bureaux, meubles, équipements informatiques, etc.), mais aussi pour les différentes autorités, ces outils sont nécessaires au bon fonctionnement de ce dernier, et doivent être en totale conformité avec la législation et réglementation en vigueur.

La superficie minimale devant être à la création d'un port sec, est fixée à 25.000 m², soit l'équivalent de deux hectares et demi¹⁰. Le port sec doit être conforme à l'entreposage des marchandises de telle sorte que sa construction empêche toute soustraction et doit être aussi aménagé pour faciliter les opérations commerciales et au contrôle douanier¹¹, et assurer la sécurité du site et l'utilisation de systèmes de lutte contre les incendies et les vols.

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de la direction du port sec à Rouiba:

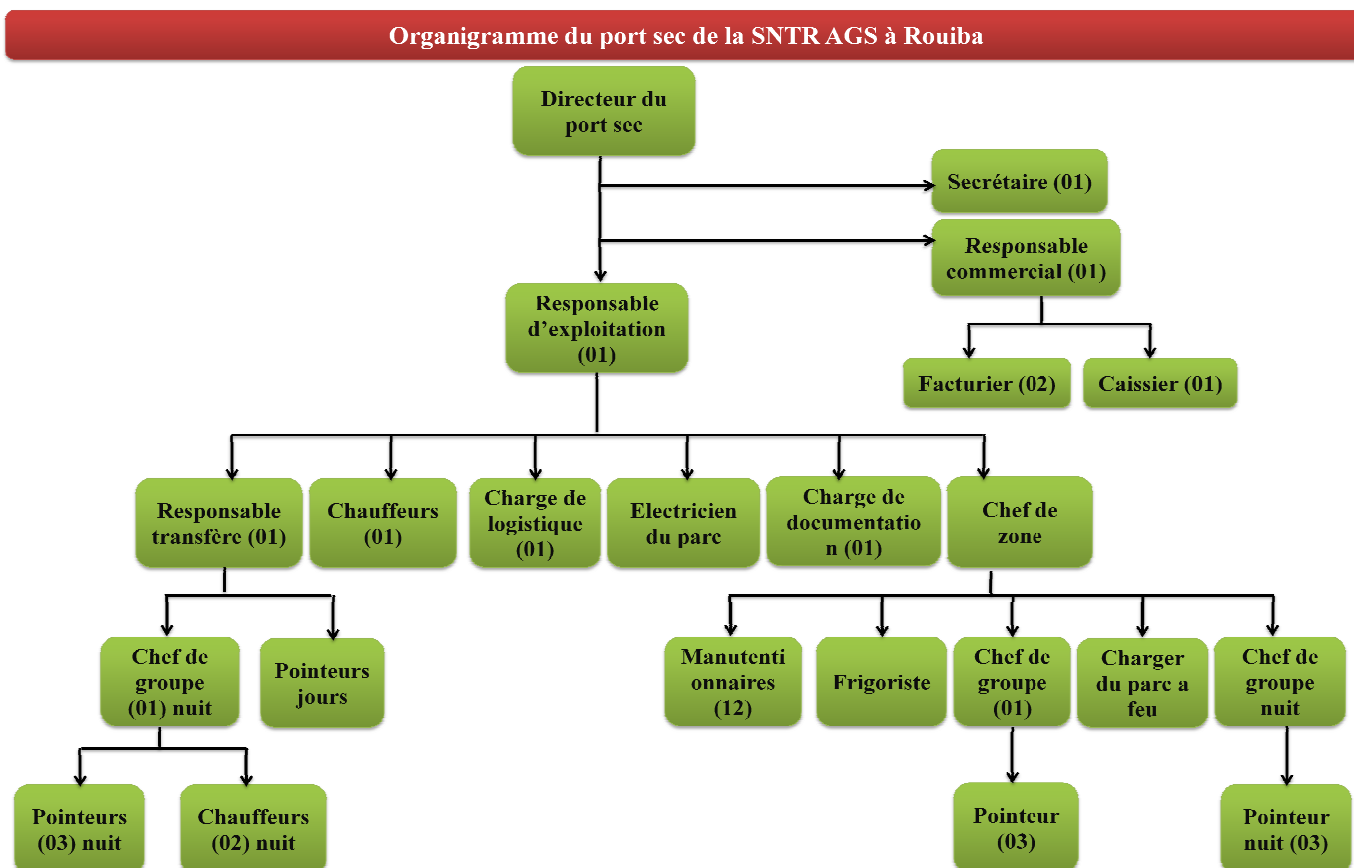
⁸ Document interne

⁹ Idem

¹⁰ A l'exception des 25.000 m², les ports sec, aujourd'hui en activité, sont tenus de se conformer aux conditions citées dans un délai qui ne dépasse pas (6) mois. En principe, ce délai commence à partir du jour ou la décision paraît au journal officiel de la république algérienne. Ce qui est déjà fait pour le port sec de Rouiba, qui a été publiée dans le J.O n° 33 du 12/03/2011.

¹¹ Le port sec doit affecter des bureaux aux douaniers, selon le nombre déterminés par la sous direction des douanes compétentes, et y seront équipés des commodités usuels pour leur assurer un espace de travail agréable, et d'exercer au mieux leur fonctions (ordinateurs, téléphones fixe, meubles de bureau, sanitaires, air conditionné, etc.), un équipement spécial pour l'installation du propre système informatique des douanes SIGAD, selon les spécifications technique demandées et adaptable à leurs équipement.

Figure 20: L'organigramme de la direction du port sec de la SNTR AGS à Rouiba



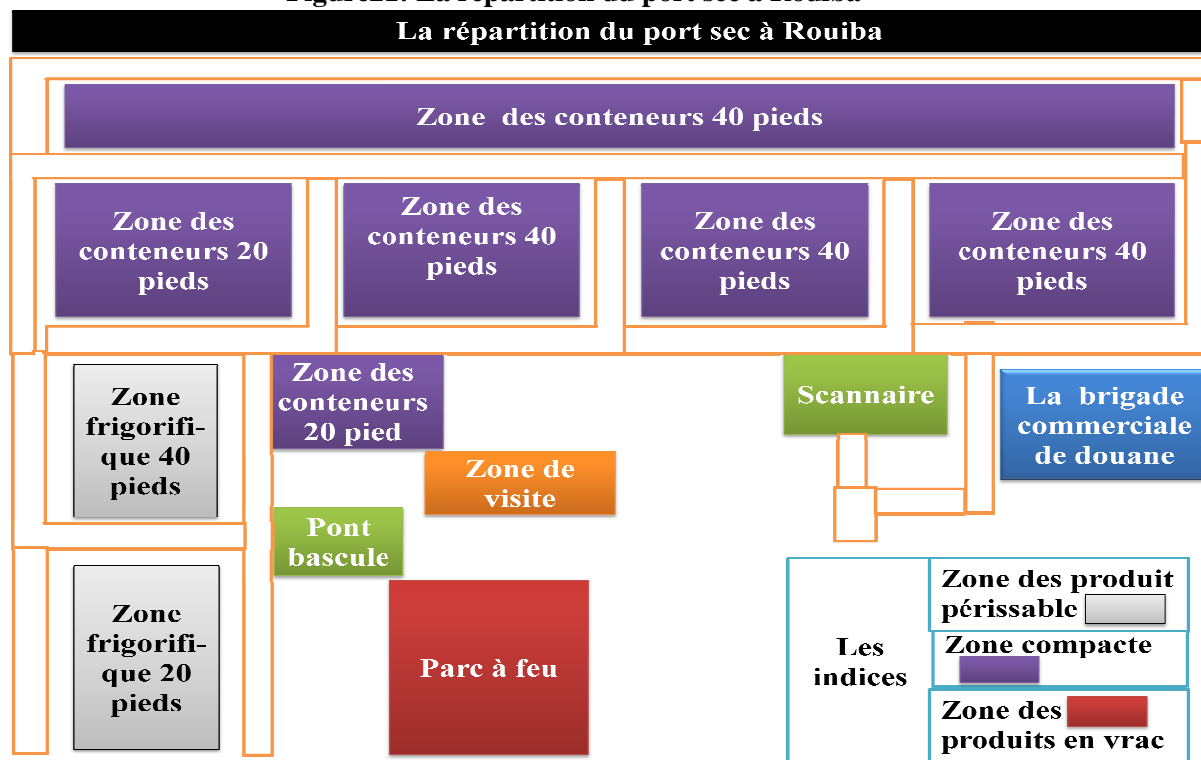
Source : document interne

2.4.3.3- Description du port sec à Rouiba

Il est réparti en quatre zones : la zone 40 pieds, la zone 20 pieds, la zone des conteneurs frigos et la zone des produits dangereux, en plus des locaux administratifs et du magasin pour le receveur douane. Il est équipé d'un pont-basculé, scanner semi-fixe à rayons X, camions, stackers, chariots élévateurs, un système de télésurveillance, un système de lutte contre l'incendie et un groupe électrogène. Par ailleurs, le système d'information de la direction du port sec est connecté au SIGAD (système d'information et de gestion automatisée des douanes).

La figure ci-dessous montre l'organisation et la répartition du port sec à Rouiba :

Figure21: La répartition du port sec à Rouiba



Source : élaboré par nos soins

2.4.3.4- Fonctionnement d'un port sec et les procédures de traitement des marchandises conteneurisées

Cette seconde partie va traiter principalement des étapes successives du chargement, transfert, déchargement et le traitement des marchandises conteneurisées ; depuis l'accostage du navire à la rade du port de déchargement jusqu'à leur entreposage dans le port sec de la **SNTR – AGS**, en passant par toutes les procédures et formalités, permettant d'avoir une illustration de sa chaîne logistique.

La gestion de la chaîne logistique du port sec de la **SNTR – AGS**, repose sur une base d'informations quotidiennement recueillies et actualisées qui alimentent un progiciel ; interprétant virtuellement les mouvements des conteneurs et facilitant le repérage de chaque unité. Cinq phases résument le parcours des conteneurs jusqu'à leurs livraisons aux clients :

- **La préparation de l'arrivée des conteneurs**

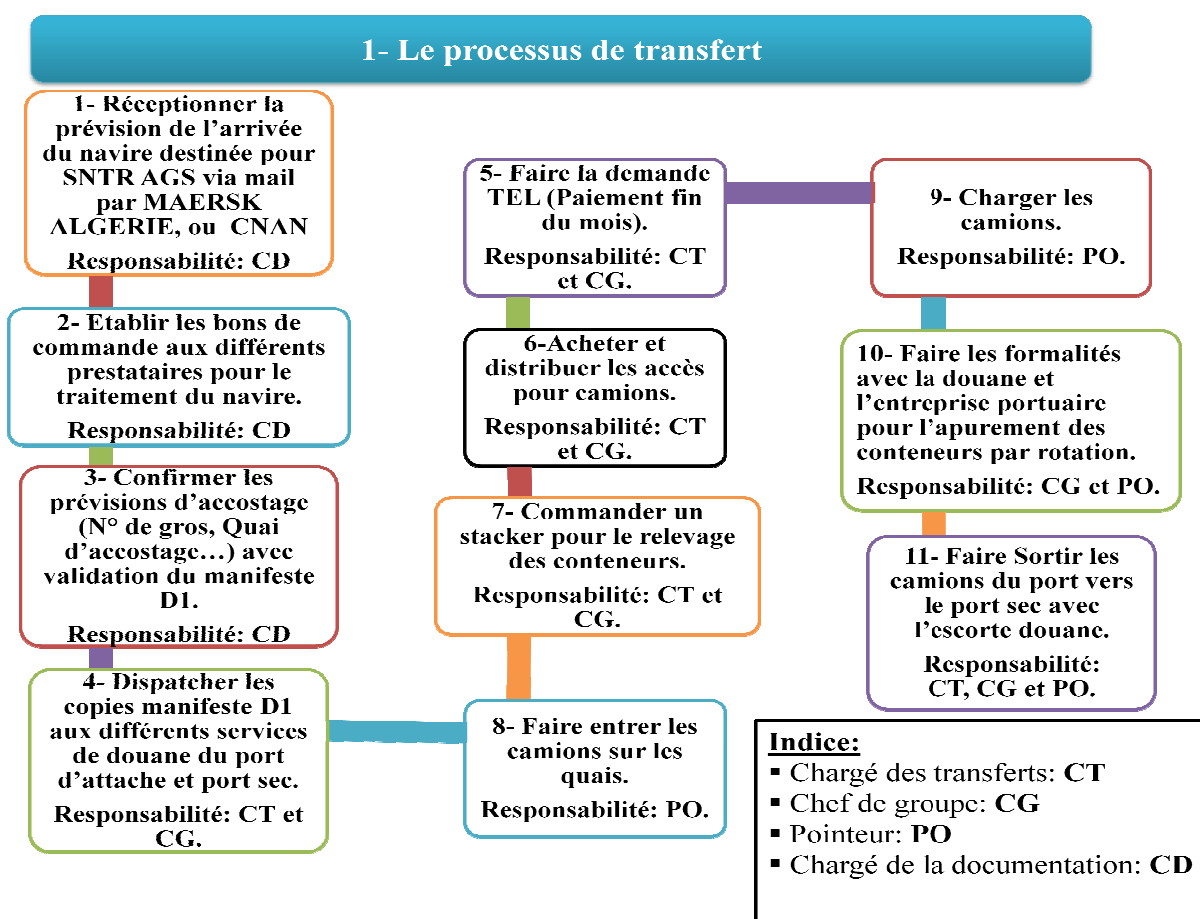
Une bonne préparation est requise pour le transfert des conteneurs pleins d'un navire du port déchargement vers le port sec. Ils prévoient, au minimum 24 heures à l'avance, l'accostage des navires, via la connexion permanente avec les armateurs MAERSK Line et CNAN, en prenant activement toutes les mesures nécessaires au bon déroulement de

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

l'opération de transfert, et le dispatching des documents sur l'ensemble des autorités concernées, dans les délais réglementaires; après la réception du manifeste via mail.

Après vient la programmation du transfert des conteneurs pleins par le responsable du service logistique où il affectera une flotte de camions nécessaires pour le transfert des conteneurs, informé par le port de déchargement. Aussi le service d'exploitation s'occupe de l'affiliation des moyens humains et matériels en coordination avec les services de douanes. Et c'est ensuite que débutera le transfert au niveau du port déchargement. Le processus de transfert consiste à organiser l'acheminement des conteneurs et autres marchandises depuis le port vers le port sec ou l'entrepôt sous douane. La figure suivante décrit ce processus de transfert :

Figure 22: le processus de transfert



Source : Elaboré à partir des documents internes

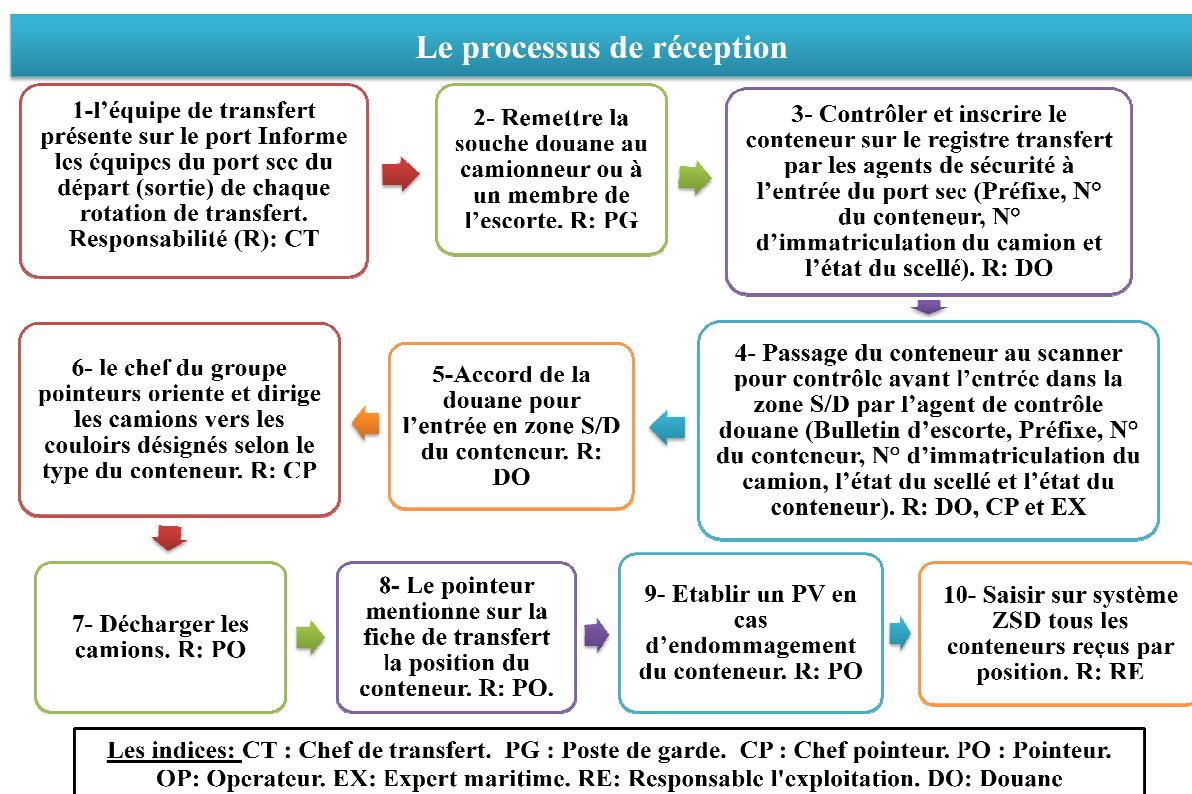
▪ La réception des conteneurs au port sec

Le processus de réception correspond au contrôle administratif et qualité de la marchandise, et le transfert de responsabilité entre le prestataire de transport et les équipes du site avant stockage de celle-ci.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

Le service d'exploitation désigne une équipe de réception (pointeurs, chauffeurs et chef de groupe) et de sécurité qui doivent enregistrer toutes les informations concernant chaque conteneur et camion. Après second contrôle et enregistrement des informations sur le conteneur et camion viendra le déchargement des conteneurs en enregistrant l'emplacement de chaque conteneur. La figure suivante montre les différentes phases de ce processus :

Figure 23: le processus de réception



Source : Elaboré à partir des documents internes

▪ Le traitement des conteneurs au niveau du port sec

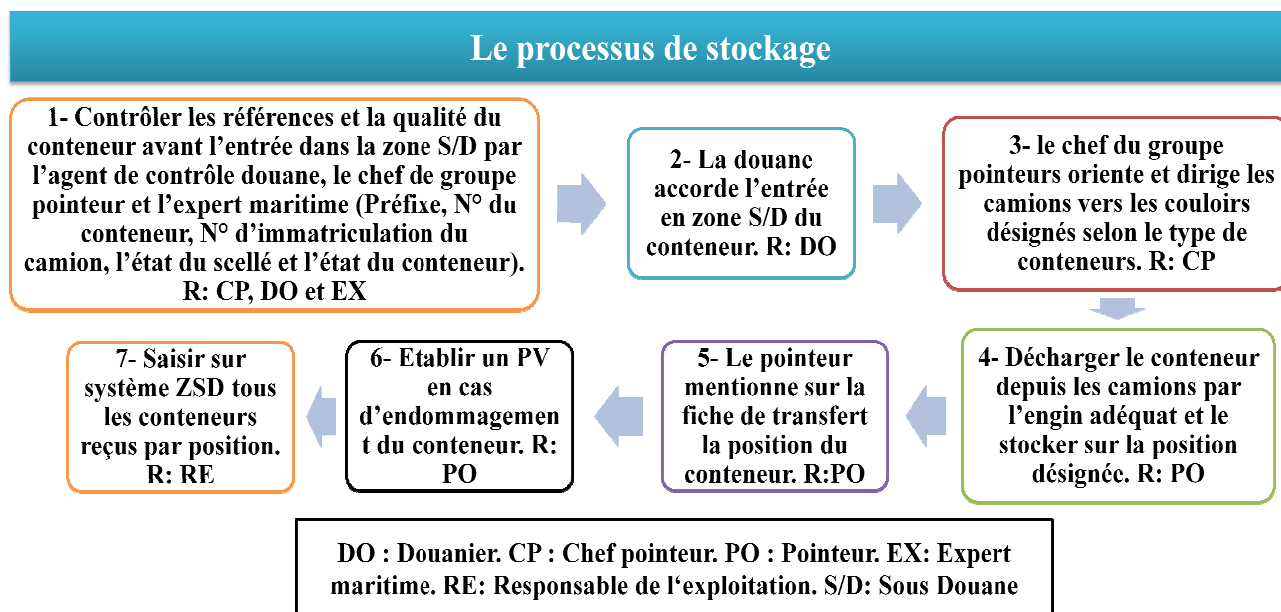
Le processus stockage consiste à l'entreposage de marchandise sur des zones (couvertes ou non couvertes) dédiées à cet effet, tenant en compte la nature de la marchandise.

Le conteneur subit plusieurs opérations de déplacement avant sa sortie du port sec soit pour effectuer une ouverture visite ou prendre des échantillons. Le service commercial reçoit le propriétaire de la marchandise ou son transitaire, après la validation du manifeste sur le système SIGAD DOUANE, et lui confirmera ou infirmera la présence et la disponibilité de ses conteneurs au niveau du port sec sur documents : Bon de chargement (Bill of Lading) ou un bon à délivré par la compagnie maritime afin qu'il entame sa déclaration douanière au niveau du port sec.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

La programmation des visites conteneurs se fait après l'introduction de la déclaration de douane, de la part du propriétaire de la marchandise ou son transitaire au service commercial. Et cela pour une éventuelle programmation du conteneur sur la base d'un bon à délivrer, un cachet humide et un chèque du paiement de l'opération. Par la suite, ils remettent des scellés de la SNTR –AGS pour la fermeture des conteneurs après la visite et l'enlèvement des scellés internationaux.

Figure 24: Le processus de stockage



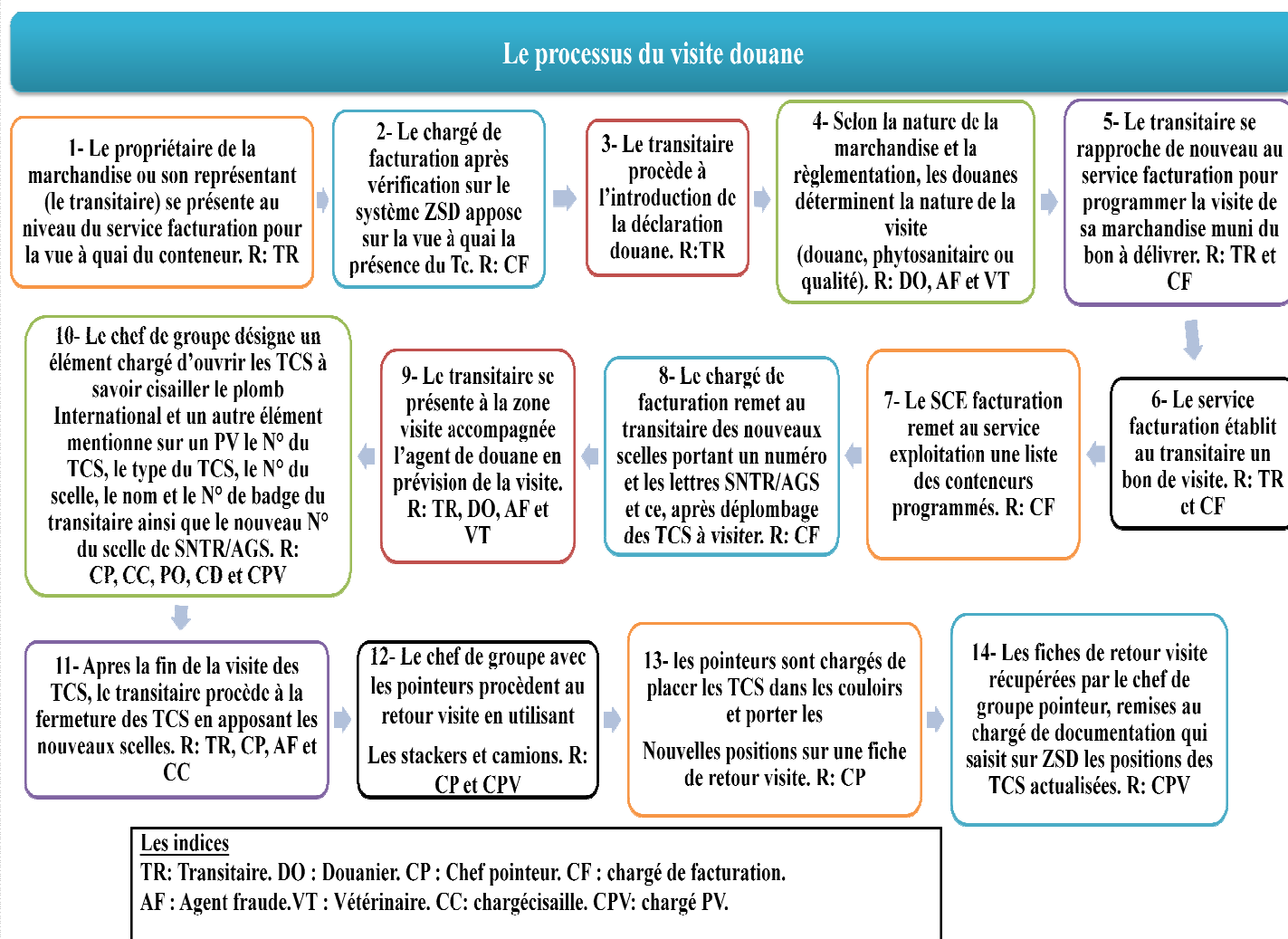
Source : Elaboré à partir des documents internes

▪ Le processus visite douane

La visite douane est réalisée lors de la demande du propriétaire ou de son représentant. Une visite de la marchandise sur l'aspect qualité, phytosanitaire vétérinaire...est opérée en la présence de la douane. Après la visite des conteneurs (phytosanitaire, douane, vétérinaire) qui se fait sous le contrôle douanier et la présence du propriétaire de la marchandise ou son transitaire; viendra le retour visite après vérification du rechargement des marchandises visitées dans leurs conteneurs respectives, et enfin le recèlement avec des scellés de la SNTR – AGS.

Le remplacement des conteneurs implique l'enregistrement de chaque nouvelle position de chaque unité pour l'actualisation du progiciel ZSD.

Figure 25: Le processus de visite douane



Source : Elaboré à partir des documents internes

▪ Libération de la marchandise

C'est la sortie (libération) des marchandises vers leurs clients par des opérations d'expéditions ou livraisons. Au premier lieu, nous avons la phase de facturation, puis le chargement sur camion et la sortie du conteneur du port sec.

▪ Facturation conteneur

La facturation se fait en dernier après la finalisation de toutes les formalités douanières pour l'enlèvement du conteneur. Cette phase comprendra toutes les prestations fournies : Frais de chargement, pesage, visite et entreposage.

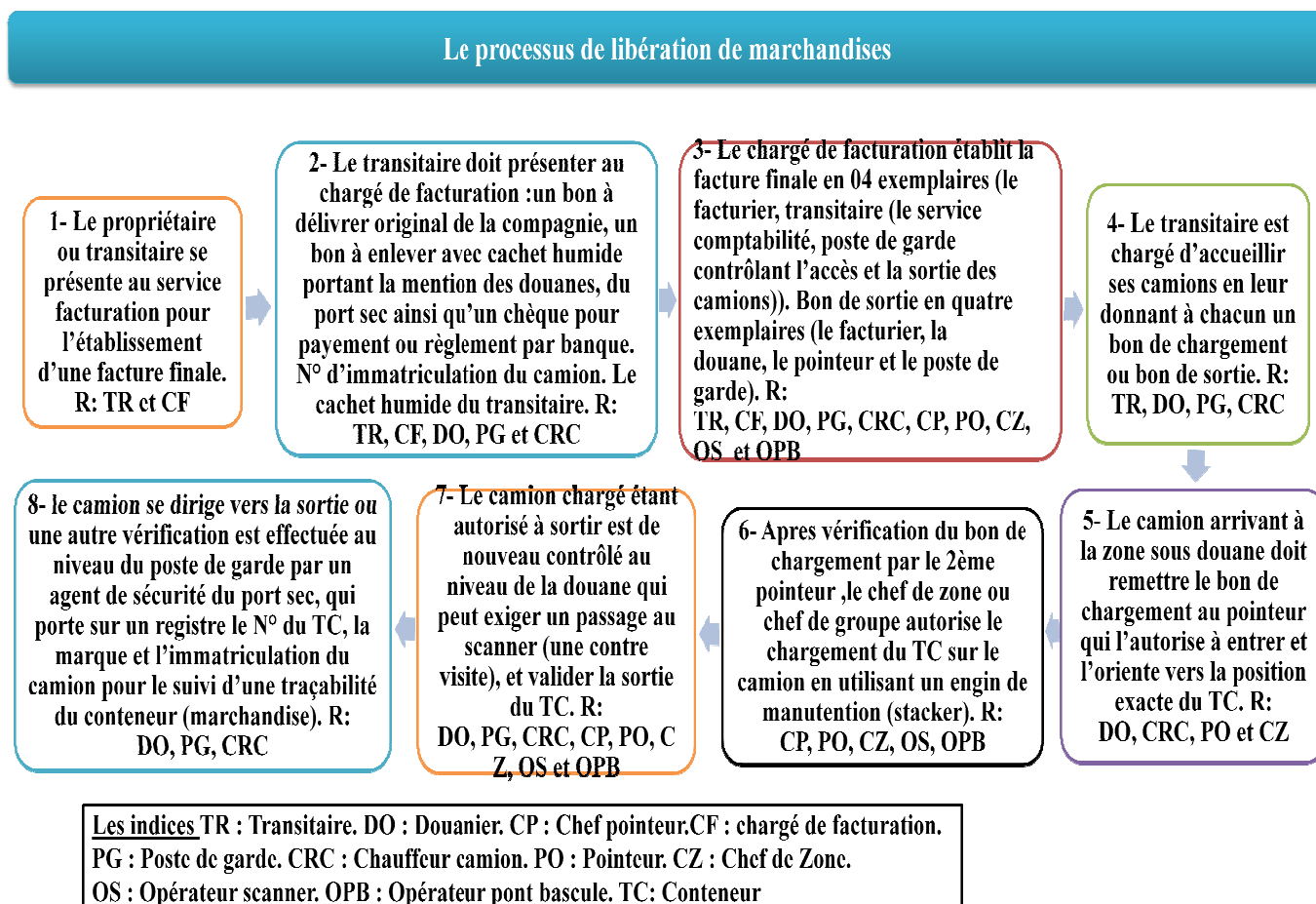
▪ Chargement sur camion et sortie du conteneur du port sec

Le contrôle de tous les documents est impératif avant le chargement sur camion et la sortie du conteneur. La vérification d'un bon de chargement et l'enregistrement de toutes informations sur le conteneur et sur le camion sont nécessaires pour la réalisation de l'opération de chargement. Il peut toujours faire l'objet d'un passage au scanner après son

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

chargement et avant sa sortie ou une contre visite de même que la validation de sortie grâce à un bon de sortie. Ce processus est décrit dans la figure ci-dessous :

Figure 26: le processus de libération de marchandises



Source : Elaboré à partir des documents internes

2.4.3.5- Présentation du logiciel ZSD (Zone Sous Douane) [date de 1999]

C'est un outil informatique à l'aide du système d'information, il englobe plusieurs rubriques qui assurent le traitement et le suivi des différents processus liés à la réalisation des activités extra-portuaires : fichiers administratifs ; fichiers références ; la caisse ; gestion de la zone ; suivie de la documentation ; statistiques ; et maintenance.

Il gère informatiquement l'ensemble des flux d'informations en effectuant un suivi des mouvements de chaque opération en s'appuyant sur un système graphique (chaque opération est représentée par une couleur distincte), ce qui facilite le contrôle et la gestion quotidienne des activités du port sec. Et cela via la fourniture des analyses et des synthèses multiples, tout en garantissant la sécurité des données et leurs cohérences.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

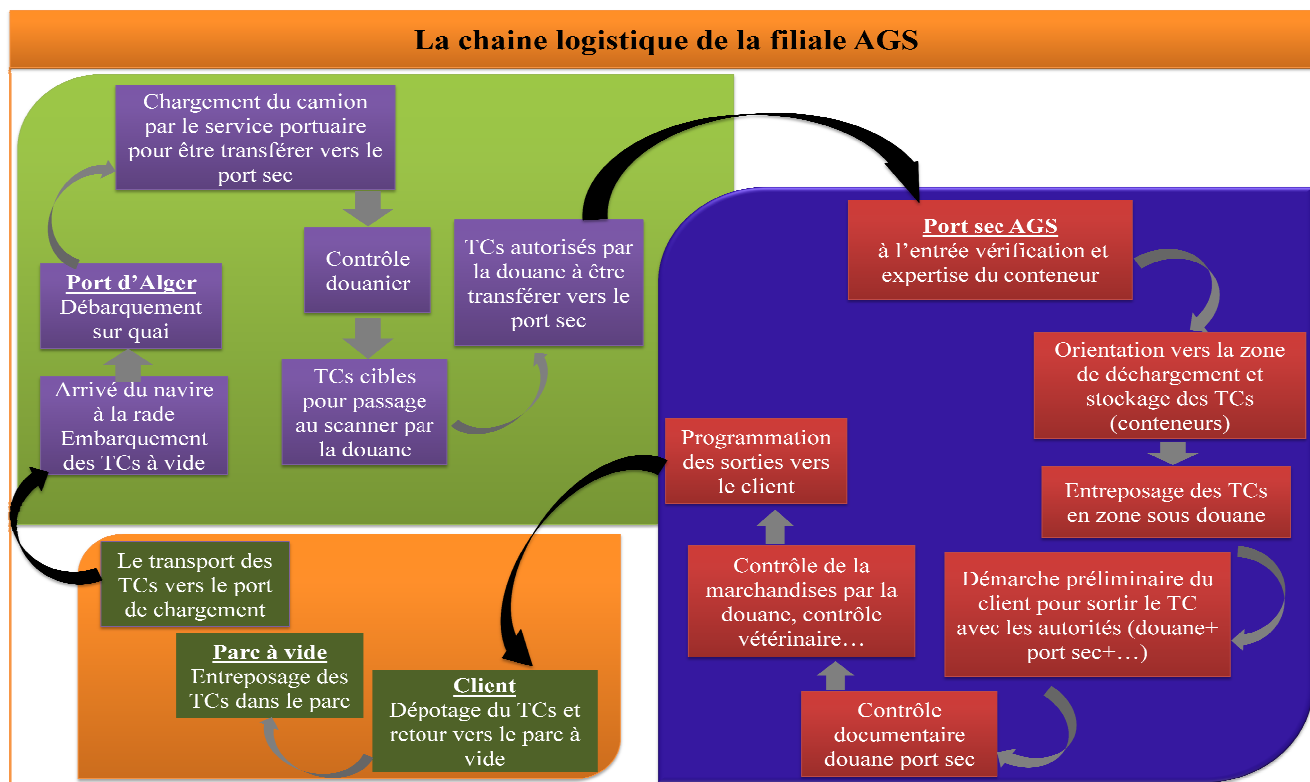
Les quatre fonctionnalités utilisées du progiciel ZSD par la direction du port sec sont les suivantes :

- **Le suivi du référentiel** : il développe une base de données sur les fichiers de l'organisme comme la clientèle, type de conteneur, type de cargaison et/ou les moyens de transport, l'armateur, le navire et le pays.
- **Le suivi de la documentation** : il correspond à la saisie, le suivi et la gestion des manifestes et l'ordre des transferts.
- **La gestion des conteneurs** : par la saisie des entrées et sorties des conteneurs, la gestion de leurs positionnements et leurs mouvements dans le port sec en donnant une vue détaillée sur l'état du parc. Le progiciel indique la position exacte du conteneur recherché sur deux dimensions (verticale et horizontale), met à jour les scellés à l'entrée, lors de la visite et à la sortie.
- **La facturation et le transfert vers la comptabilité.**

2.4.3.6- La chaîne logistique de la filiale AGS

Nous pouvons retracer la chaîne logistique du port sec AGS à Rouiba comme suite :

Figure 27: La chaîne logistique de la filiale AGS



Source : Elaboré par nos soins

Le diagnostic des activités logistiques au sein des filiales du groupe Logitrans montre plusieurs **sous-performances**. Le groupe doit prendre en considération les sources

d'inefficacité et d'inefficience afin de concevoir et de mettre en œuvre des plans d'action pour y remédier. Il existe une nécessité de moderniser les outils et les méthodes de gestion de leur activité logistique). La prochaine section sera consacrée pour la lecture des résultats du diagnostic et les solutions qui peuvent être mises en œuvre.

Section 3 : L'interprétation des résultats du diagnostic logistique

Dans cette section, nous allons faire une lecture des résultats des analyses présentées dans la section précédente. Au premier lieu, nous aborderons la mission, en deuxième lieu, nous réaliserons une lecture stratégique du groupe Logitrans, par la suite une lecture organisationnelle et enfin nous présenterons ses perspectives futures.

3.1- La mission du groupe Logitrans

La mission principale du groupe Logitrans est l'opérateur en transport et logistique conteneurs. Récemment, après la résolution N° 01 de la réunion du CPE N° 145 (conseil de participation de l'Etat), le groupe Logitrans s'est inséré dans une *logique entrepreneuriale* par l'ouverture de nouvelles perspectives de développement que nous présenterons par la suite. Et cela dans l'objectif de répondre à l'impératif de rentabilité (critère de commercialité) et de compétitivité.

Par ailleurs, le groupe s'est mobilisé pour l'intérêt général social chaque fois qu'il est sollicité. Il a contribué à la réalisation du Barrage vert en 1974, l'organisation des caravanes des bureaux de vote au sud algérien. En plus de la participation au désengorgement du port d'Alger en 2004, et à l'acheminement des produits alimentaires, médicaments et autres matériaux à Ghardaïa lors des intempéries qui ont affecté la wilaya en 2008.

3.2- La stratégie du groupe Logitrans

Les orientations stratégiques concernant le groupe Logitrans et ses filiales sont déterminées par le conseil d'administration en collaboration avec les dirigeants du groupe. Ce groupe est présent sur trois domaines d'activité en spécialisant la SNTR Transport dans le transport de marchandises, la SNTR AGS dans la logistique conteneurs et la SNTR AGEFAL comme commissionnaire en transport.

Cependant, le marché occupé par ces filiales est restreint par rapport à l'existence d'une multiplicité de segment à exploité, le secteur logistique présente autant d'opportunités de développement. Dans ce cadre, le groupe Logitrans a décidé de réaliser des investissements afin d'élargir son marché et de diversifier son portefeuille clients.

Concernant la performance, le groupe réalise un chiffre d'affaires important (source principale des bénéfices est la filiale AGEFAL), mais les créances sont assez élevées, se engendre une contrainte de trésorerie. Selon le responsable commercial de l'AGEFAL, l'entreprise trouve des difficultés à suivre la concurrence, d'une part, elle est confrontée à l'exigence du **paiement cash** des prestations réalisées par les affrétés et d'autre part, les créances importantes apportées aux clients étatiques (NAFTAL, MDN), qui représentent plus de 80% de son chiffre d'affaires. Selon le responsable commercial de la SNTR AGS, les prix de leur prestation sont élevés par rapport au prix du marché, en raison de la lourdeur des exigences des procédures douanières.

L'un des facteurs clés de succès pour que la groupe réussisse ses stratégies est le système d'information qui représente un pivot à la réalisation de ses objectifs stratégiques. A partir de notre étude, nous avons constaté que la grande majorité des sous-performances sont à la base des défaillances en système d'information et infrastructures technologiques. Nous pouvons citer : la contrainte à la mise en œuvre d'une comptabilité analytique, le problème de programmation dû la forte imprévisibilité des disponibilités de véhicules, le problème de fluidité dans la circulation des informations ainsi que leurs fiabilités, etc. D'où l'initiative d'un projet ERP qui est en cours de réalisation (concernant la nouvelle filiale Logistique), une mise en place d'un progiciel TMS et WMS pour une meilleure gestion des activités de transport et de gestion des entrepôts de stockage.

En ce qui concerne la collaboration, l'exploitation des synergies reste limitée du fait de l'existence de divergences d'intérêts et un manque en compétences managériales. Par exemple, l'exploitation des moyens de la filiale Transport reste limitée par la filiale AGS en raison du prix élevé alors qu'ils pouvaient pratiquer des prix de cession interne.

3.3- La lecture organisationnelle

Le groupe Logitrans exerce un contrôle absolu (à 100%) sur ses différentes filiales. L'ensemble des décisions stratégiques sont prises par le top management au niveau du siège à Alger, et toute suggestion de la part des filiales doit être validée par ce dernier pour qu'elles soient mises en œuvre. Du fait, il existe une forte dépendance des filiales auprès du siège, ce qui limite leurs libertés d'action, ainsi que leurs flexibilités. D'où la nécessité d'une standardisation des résultats afin de favoriser l'initiative, améliorer la réactivité et la performance du groupe.

Chapitre III : Illustration « le cas du groupe Logitrans »

L'organisation la filiale Transport correspond à une bureaucratie mécanique (même type de structure pour les autres filiales). Elle est caractérisée par une forte formalisation, le mode de coordination est beaucoup plus une supervision directe basée sur l'autorité hiérarchique, leur style de management est directif.

La SNTR Transport dispose d'une bonne planification opérationnelle des différentes activités de transport, du fait de la meilleure maîtrise du métier et du savoir-faire que possède le personnel. Par ailleurs, l'exécution des ordres de transport est bonne, l'écart constaté est dû aux différents incidents pouvant entraver la réalisation des opérations (pannes, accidents, grèves, crédibilité des chauffeurs...).

Le niveau de qualité de service est moyen en comparant à celui offert par les concurrents, le niveau de satisfaction client est moyen en matière de prix et du délai. De surcroît, la SNTR Transport possède un réseau de distribution large qui englobe cinq pôles régionaux permettant une meilleure couverture de son marché sur le territoire national. En revanche, les efforts fournis par le personnel n'arrivent pas à assurer une meilleure coordination nationale et une bonne collaboration avec la filiale AGEFAL. Nous soulignons un manque en infrastructures technologiques (logiciels et progiciels...).

L'importance des transports se mesure lorsqu'il est immobilisé par suite de : Difficultés d'ordre social (grèves); géographique (inondations, routes enneigées ou ensablées) ou technique (pannes fréquentes ou massives). Cela montre le degré important d'imprévisibilité des moyens disponibles.

En outre, nous avons constaté des inefficiences concernant l'exploitation optimale des ressources (parc exploité, parcours en charge et autres) et un problème d'efficacité en matière de résultats par rapport aux objectifs fixés par le responsable du contrôle de gestion. En plus, un manque de transversalité de l'information dû à l'absence d'un système intégrée assurant la cohérence et la bonne circulation de l'information, permettant un gain de temps, une baisse des coûts et une meilleure traçabilité. Au sein de cette structure, nous avons des informations descendantes sous forme de directives et des informations ascendantes qui correspondent à une communication des résultats.

Pour cela, il y a eu de nouvelles perspectives stratégiques issues du groupe Logitrans concernant la mise en place d'un ERP, ce qui permettra une amélioration du fonctionnement des activités de transport et une évolution de leur niveau de performance. Dans ce cadre, il y

a eu comme une première initiative l'intégration du système du GPS qui a facilité le suivi de l'exécution des opérations (l'acheminement du véhicule, sa vitesse et autres) permettant une meilleure traçabilité, une réduction des coûts, une compression des délais conséquents plus de satisfaction pour le client.

Pour le contrôle de gestion, le service est chargé de l'élaboration du budget et des prévisions, ainsi que le pilotage et le suivi des activités de l'entreprise. La contrainte est que les indicateurs de performance ne sont pas vraiment significatifs, leur utilité est réduite, en plus, l'interprétation des résultats est superficielle (ils se limitent à des constats). De plus, ils ne considèrent pas la performance multidimensionnelle mais la performance financière.

Par ailleurs, l'analyse des coûts n'est pas détaillée, en raison de l'absence d'une comptabilité analytique permettant de détecter les coûts cachés, d'une part. D'autre part, l'incapacité de l'équipe chargée du contrôle de gestion, à mettre en place ce type de comptabilité sans support informatique, vu l'importance de l'organisation et de la flotte de véhicules de la SNTR Transport.

La filiale transport dispose d'un personnel fortement expérimenté et d'un climat social favorable (ambiance physique) au partage des connaissances entre les membres de l'équipe. Cependant, afin de s'adapter au nouveau contexte, l'entreprise doit former et sensibiliser son personnel concernant évolutions du domaine logistique et du développement des technologies de l'information, et cela dans le but de faciliter son implication dans les systèmes de logistique intégrés.

En ce qui suit, nous présenterons le nouveau modèle d'affaires du groupe Logitrans, ainsi que son nouveau projet qui porte sur la réalisation de plateformes logistiques.

3.4- Le nouveau modèle d'affaires du groupe logitrans

Le nouveau projet du groupe LOGITRANS a pour objectif le développement d'un réseau national de zones logistiques multi-flux. Il tend à créer des plateformes conteneurs, plateformes de distribution et de sous-traitance logistique, plateformes d'agro-commercialisation, plateformes de matériaux de construction, plateformes céréalières et des plateformes à température dirigée.

Pour la réalisation de ce projet, le groupe doit s'appuyer sur des études et des réalisations, des formations en métiers logistiques et le développement des systèmes intelligents des transports et sur exploitation du réseau logistique.

Il contribue à la création d'emplois et au développement des industries connexe à la logistique, à savoir : Le développement des systèmes informatiques, systèmes radiofréquences, entreprises de gardiennage, entreprises de nettoyage, recyclage des déchets (fer, plastique, cartons, etc.) et autres.

Sur le plan macroéconomique, ils ont pour objectif de baisser les coûts logistiques de 35% à 15%. Le but est d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale, doter l'Algérie d'un stock stratégique de produit et d'assurer un stock de carburant suffisant pour la production et éviter les ruptures. Actuellement, en cas d'incident concernant transport des carburants, ils ne peuvent assurer que huit jours de production en matière de réserves de carburant (stock-outil). Par ailleurs, ils ont pour objectif de réguler les prix et développer l'export et simplifier l'import.

Sur le plan microéconomique, nous avons la réorientation des stratégies d'investissement des opérateurs économiques, stimuler l'externalisation de la fonction logistique, la réorientation des stratégies de production et la création d'emplois et l'amélioration des contributions fiscales.

3.4.1-Etude et réalisation du réseau national logistique

L'implantation du réseau national logistique a été faite sur la base de l'extension du réseau routier algérien ; l'implantation des ports et des aéroports ; les différents flux de transport ; import /export ; biens industriels et agricoles. La réalisation de ce projet est conditionnée par la localisation des zones industrielles et le développement sectoriel ; les assiettes de terrain fournies par l'Etat et le financement qu'elle assure, ainsi que les données des douanes algériennes et les statistiques des ports.

Au premier lieu, il y aura une implantation de six plateformes multimodales, qui seront localisées au niveau du Centre (Oued Smar, et Cherchel) et reliées au port d'Alger et à celui de Cherchelpar voie de chemin de fer. Leur superficie sera de : 20.000 m².Elles seront reliées directement à l'autoroute Est-Ouest et celle de Tipaza/Mostaganem. Au niveau de l'Ouest : Mostaganem et Oran. Au niveau de l'Est : Annaba et Skikda. En deuxième lieu, l'implantation plateforme export au niveau d'Alger, Oran et Béjaïa.

Par ailleurs, une vingtaine d'entrepôt seront réalisés à travers le territoire national, notamment dans les grandes wilayas du pays. En plus de la réalisation de cinq plates-formes logistiques (Est, Sud-Est, Ouest, Sud-Ouest et le Centre). Enfin, l'implantation de bases logistiques tri-températures, d'une surface de 300.000 m², au niveau d'Alger, Setif et Oran.

3.4.2-Formation en métiers logistiques

Les plans de formation sont définis selon les besoins en ressources qualifiées nécessaires pour chacun des profils. Les besoins en formation vont concerner : manager chaîne logistique, manager en commerce international et logistique multimodal, ingénieur systèmes d'informations logistiques et gestion programmation assistée par ordinateur, ingénieur conditionnement et génie de la chaîne de froid, technicien supérieur d'exploitation logistique, technicien en approvisionnement, etc.

Pour réussir sa mutation, le groupe a décidé de maintenir ses métiers de base, qui sont le commissionnaire en transport et le transport de marchandises, mais avec leur adaptation au nouveau contexte actuel. Développer davantage l'activité « zones sous douane », abandonner les deux axes solutions informatiques et surveillance et gardiennage.

Selon la projection future du groupe LOGITRANS, l'axe de gestion du fret représenté par la SNTR-AGEFAL va se constituer en **bourse de fret** ouvert et externe. Elle sera ouverte à propre-compte et à l'ensemble des affrétés du groupe « LOGITRANS », ainsi que pour les transporteurs « fidèles » qui seront intégrés dans la bourse de fret fermée¹². Elle sera aussi ouverte à l'ensemble des chargeurs désirant transporter leurs marchandises et à l'ensemble des transporteurs autres que ceux déjà inscrits. La mise en place de cette bourse de fret sera facilitée grâce à l'implantation géographique de SNTR AGEFAL, et à un réseau intranet.

Par ailleurs, son personnel va consacrer ses efforts à la gestion de la clientèle, les opérations de recouvrement, la prospection et le développement du portefeuille clients en s'appuyant sur le marketing et l'e-commerce.

3.4.3- Le domaine d'activité transport de marchandises

Le groupe a choisi une organisation « par projet » pour la nouvelle configuration de la SNTR Transport en trois entités différentes : Projet carburant, projet conventionnel et projet transport exceptionnel.

¹² « **La bourse de fret Fermée** : dédiée exclusivement aux moyens propres de l'entreprise et aux transporteurs fidèles. Elle sera constituée des clients potentiels du Groupe qui représentent 80 % de son chiffre d'affaires soit 1.000 MDA par mois. Cette bourse de fret fermée sera gérée au niveau de SNTR-TRANSPORT. ». Source : Document interne.

3.4.3.1-Projet carburant

Les flux de transport de carburant en Algérie sont en évolution, du fait de l'augmentation de la consommation notamment dans le sud et grand sud algérien. Ces flux sont de l'ordre de : 20 millions de tonnes de carburant, 04 millions de tonnes de GPL, 300 mille tonnes de bitumes et 40 mille tonnes de produits spéciaux. Le chiffre d'affaires généré par ces flux s'élève à 10.000 milliards de DA. Le groupe LOGITRANS participe à hauteur de 15 % dans cet important marché.

▪ **Organisation du nouveau projet carburant**

Premièrement, le redéploiement du parc « attelages citernes » au niveau des lieux de chargement : Adrar : 100 citernes, Hassi Messaoud : 50 citernes. Deuxièmement, l'affectation du personnel roulant, technique et administratif aux deux pôles créés. Le nouveau projet aura au maximum 05 personnes au niveau du siège, 165 chauffeurs et 20 personnes au niveau de ces unités pour assurer l'exploitation, la maintenance et l'administration.

Par cette organisation, le projet carburant fera un chiffre d'affaires moyen propre compte mensuel de : 109.500.000 DA. Les 100 citernes acquises seront constituées en attelages Mixtes. Le chiffre d'affaires prévisionnel pour 2018 est de :

- 1.314.000.000 MDA pour l'attelage complet :
- 262.800.000 DA pour l'attelage mixte :

Soit un total chiffre d'affaires projet carburant de : 1.576.000.000 DA. Ce chiffre représente 66% du total réalisé par la SNTR Transport actuellement, mais avec des résultats plus conséquents, sachant que ce projet va opérer avec un minimum de personnel et des charges amoindries.

3.4.3.2- Projet Conventionnel

Le marché du transport « conventionnel » reste en accroissement significatif, malgré la crise de ses dernières années. SNTR-TRANSPORT exécute, actuellement, 70% des flux de transport dans leur totalité NORD/SUD. Son organisation actuelle et son implantation ne permettent pas une optimisation de ces moyens et ce malgré l'effort de la coordination et l'utilisation du GPS/GPRS.

Une reconfiguration de ses moyens conventionnels est plus que nécessaire pour lui permettre une augmentation de sa productivité avec une réduction des charges conséquente. Un regroupement des moyens conventionnels sous forme d'une entité autonome à proximité des marchés existants va permettre une réduction du roulage à vide, et par conséquent une augmentation du parcours en charge (augmentation de la production).

▪ Organisation du projet conventionnel

Il regroupera l'ensemble des moyens non spécifiques et non spécial. Le parc actuel constitue 250 attelages « propre-compte » et 750 attelages « affrétés ». Le chiffre d'affaires prévisionnel est de 420.000 DA/ attelage/mois pour le propre compte, et de 550.000 DA /attelage/mois pour les affrétés.

L'affectation du parc « attelages conventionnel » au niveau des lieux de chargement : 150 attelages pour l'unité Centre, 25 pour l'unité Est, 25 destinés à l'unité de l'ouest, 25 pour l'unité « Sud-Est », 25 pour l'unité « Sud-Ouest ». Le nouveau projet aura 15 personnes au niveau du siège, 100 personnes au niveau de ces unités pour assurer l'exploitation, la maintenance et l'administration et 275 chauffeurs. Le chiffre d'affaires prévisionnel pour le projet conventionnel est de 137.500.000 DA par mois.

3.4.3.3- Projet exceptionnel

Ce segment du marché a été perdu progressivement par le groupe LOGITRANS. La part des moyens propres reste très faible et ne représente que 5% du chiffre d'affaires global du groupe, elle est estimée à 150.000.000 DA. Sa relance nécessite un investissement en moyens matériels et humains, des formations, une réorganisation commerciale et une réhabilitation des moyens en immobilisation. Vu les moyens existants et l'opportunité de cette réorganisation, l'objectif fixé pour ce transport serait le double pour l'année 2018.

3.4.4- Les recommandations

Pour récapituler, le groupe Logitrans doit tenir compte des impératifs suivants :

- La création d'une fonction système d'information et l'intégration des technologies de l'information en fonction de leurs besoins et d'une façon évolutive ;
- La création de technostructures, qui seront chargées du pilotage et suivi des activités, de la conception et de la mise en œuvre des outils de gestion les plus adéquats à la maîtrise des activités logistiques ; et l'amélioration des outils de contrôle, sélectionner les indicateurs de performance les plus fiables afin d'assurer le meilleur pilotage et suivi de la performance ;
- La mise en place d'une comptabilité analytique dans le but de maîtriser les coûts ;
- La prise en considération de la performance multidimensionnelle ;
- La formation et la sensibilisation du personnel concernant le domaine logistique et les technologies d'information ;
- Adopter une démarche marketing pour consolider leur avantage concernant leur réseau de distribution, détecter et suivre les besoins des clients, ainsi que d'identifier les

segments qui présentent des opportunités et un fort potentiel de croissance afin d'y investir. Et cela, en vue de diversifier à la fois son portefeuille clients et celui d'activité ;

- Une délégation de pouvoir avec une standardisation des résultats pour favoriser les initiatives et la création d'un climat de compétition.

Conclusion du chapitre III

Les résultats de notre étude ont permis une approbation des analyses théoriques concernant le rôle du SI et des technologies de l'information, ainsi que la qualité des outils de gestion sur la performance et la compétitivité de l'entreprise. De plus, ils remettent en cause la conception qui préconise que la logistique corresponde à une gestion des flux physique. Ils confirment que la logistique représente une compétence de gestion et de pilotage qui a pour mission d'améliorer la qualité de l'offre commerciale (des prestations) de l'entreprise.

L'analyse de la gestion des processus logistiques nous a permis de mettre en évidence les sources d'efficacité et d'efficience pour une entreprise logistique. Elle révèle l'incapacité à absorber l'incertitude et à maîtriser les coûts, ainsi que les besoins en système d'information et infrastructures technologiques. De surcroît, l'étude de la performance de l'entreprise a montré les défaillances des outils de gestion et de pilotage de la performance, ainsi que la qualité des indicateurs utilisés qui sont peu significatifs et peu fiables. Cette analyse nous a également aidé à prendre conscience de la nécessité de mettre en place une comptabilité analytique.

Par ailleurs, cette étude démontre l'importance du SI pour une entreprise logistique. Il représente un facteur clef de succès permettant de fonder un avantage concurrentiel pour l'entreprise sur son marché. L'intégration des technologies de l'information permet une meilleure traçabilité des différents flux de l'entreprise, facilitant la maîtrise des coûts, la synchronisation des processus et l'optimisation de l'exploitation des ressources de l'entreprise.

Notre étude débouche sur plusieurs champs de recherches intéressants, à savoir : les méthodes d'optimisation des processus logistiques, l'impact du SI sur l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise logistique, ainsi que l'impact des systèmes d'informations intégrés (PGI) sur la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

La conclusion générale

En conclusion, la discipline logistique prend de plus en plus de l'ampleur dans les travaux de recherche en sciences de gestion. La gestion logistique voit son champ d'applications s'élargir et elle est de plus en plus inscrite dans une approche globale et intégrée, visant la réduction des coûts et l'optimisation des processus logistiques, contribuant à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Les théories économiques ont plusieurs apports dans le domaine logistique à savoir l'externalisation des activités logistiques, le système d'incitation et les modes de gestion des relations avec les clients et fournisseurs et les différentes parties prenantes de l'entreprise. En outre, l'approche processus et le système d'information permettent une cartographie des processus et une gestion intégrée des activités de l'entreprise, assurant une cohérence, une coordination et une meilleure traçabilité des flux de l'entreprise. Par ailleurs, le modèle de la chaîne de valeur permet de distinguer les activités de base créatrices de la valeur pour le client et les activités accessoires qui peuvent être externalisées par l'entreprise, de façon à réduire les coûts et améliorer la qualité de l'offre pour une meilleure satisfaction client.

Le développement de la fonction logistique est le fruit des travaux de recherche en management logistique avec la conception de nouveaux outils de gestion. Ces derniers permettent d'améliorer et de perfectionner les activités et les pratiques logistiques, à titre d'exemple, la démarche Lean management qui regroupe plusieurs outils au service du management de ces activités. De plus, nous avons les différents outils de mesure de la performance (les tableaux de bord) qui fournissent une base de suivi, d'analyse, d'évaluation et de pilotage de la performance de l'entreprise. Et cela en fixant des indicateurs de performance qui permettent de visualiser les résultats de l'entreprise, mesurer les écarts et fixer de nouveaux objectifs à réaliser.

Concernant le marché algérien, le secteur logistique est peu développé, ce n'est que récemment qu'il a connu quelques évolutions. La conception et la gestion des activités logistiques au sein des entreprises algériennes sont purement classiques. En plus, le mouvement d'externalisation des activités logistiques est faible, mais ça commence à devenir important. Les entreprises prennent de plus en plus conscience du rôle vital de cette fonction dans la gestion et la coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans le but de réussir la gestion des activités logistiques, les entreprises doivent mettre en valeur le SI, les nouvelles TIC, ainsi que les outils de gestion et de mesure de la performance logistique.

Dans cette perspective, le groupe Logitrans a décidé de mettre en place un système de gestion intégrée afin d'assurer une meilleure gestion des flux, garantir un meilleur niveau de flexibilité et réactivité de leurs activités. Il a envisagé, également, de mettre en œuvre des outils de gestion plus rigoureux dans le but de perfectionner leurs activités, d'optimiser leurs ressources et d'améliorer leur efficacité.

Par ailleurs, l'étude que nous avons réalisé au sein du groupe Logitrans notamment la filiale SNTR Transport, nous a permis de confirmer les deux hypothèses proposées lors de la formulation de la problématique. La première est le rôle important système d'information intégré basé sur de nouvelles technologies d'information et de communication dans la réduction de l'incertitude. La deuxième est la contribution des instruments opérationnels de gestion logistique à minimiser les coûts et améliorer l'efficacité de l'entreprise.

La confirmation de ces hypothèses est déduite des différentes constatations lors de la réalisation de notre étude, qui a révélé un ensemble de sous-performances liées aux problèmes d'incertitude, optimisation des processus des ressources, des incohérences dans le système d'information, ainsi que des problèmes de mesure des coûts cachés et de pilotage et suivi de la performance.

Le courant contractualiste, l'approche par les processus, le modèle de la chaîne de valeur, ainsi que les travaux réalisés sur les systèmes d'information, nous ont servi de base pour réaliser notre étude. Cependant, les conclusions que nous avons tirées de notre étude, nous ont amené à penser à de nouvelles questions de recherches, à titre d'exemple : la logistique et défis de la compétitivité territoriale, la création du pôle logistique, les NTIC et leurs enjeux dans la logistique, etc.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

VMI: Vendor Managed Inventory
CPFR: Collaborative Planning Forecasting Replenishment
AFNOR : Association française de normalisation
MRP : Material Requirement Planning
DRP : Distribution Ressources Planning
PIC : Plan industriel et commercial
PDP : Plan Directeur de la Production
WMS : Warehouse Management System
SCM : Supply Chain Management
EDI : Echange de données informatisées
ISO : International Standards Organization
CAO : Conception assistée par ordinateur
JAT : Just à temps
VSM : Value stream mapping
TIC : Technologie de l'information et de communication
TCT : Théorie des coûts de transaction
TA : Théorie de l'agence
TPA : Théorie positive de l'agence
OPA : Offre publique d'achat
SI : Système d'information
TI : Technologies de l'information
PGI : Progiciel de gestion intégré
EAI : Enterprise Application Integration
APS : Advanced Planning System
ERP : Enterprise Ressource Planning
SCE : Supply Chain execution
TMS : Transportation Management System
GCL : gestion de la chaîne logistique
GPA ou VMI : Vendor Managed Inventory
CPFR : Collaboration Planning Forecasting and Replenishment
SRM : Supplier Relationshep Mangement
AGEFAL : Agence de Gestion du Fret d'Algérie ...

AGS : Algerian Global Service

SNTR : Société Nationale du Transport Routier

ONT : Office National des Transports

SNTV : transport des voyageurs était confiée à la

EPE-SPA : Entreprise publique économique- Société par action

COTA : Contrôle technique automobile

VH ou VL: Véhicule

GPS : Global Positioning System

CM : Centre de maintenance (véhicule en panne en centre de maintenance)

ILD : Immobilisation longue durée

PLD : Panne longue durée

DMA : Direction de maintenance et approvisionnement

UCA : unité de centre d'approvisionnement

CMA : centre de maintenance approfondie

DMA : directeur de maintenance et approvisionnement).

GDS : Gestion des stocks

ADM : Administration

HSE : Hygiènes, Sécurité et Environnement

V^mA : Volume d'affaires

CA : Chiffres d'affaires

MDN : Ministère de la défense nationale

SWOT : Strengths, Weaknessess, Opportunities, Threats

TPC Taux de Parcours en Charge

FP : Frais du personnel

VA : Valeur ajouté

ZSD : Zone Sous Douane

CPE : conseil de participation de l'Etat

**Liste
des tableaux
et figures**

Liste des tableaux

Tableaux	Intitulés	N^o de page
Tableau 1	Les phases d'évolution de la fonction logistique	3
Tableau 2	Management logistique et outil de gestion	15
Tableau 3	Les étapes de la démarche lean management	20
Tableau 4	L'analyse des coûts logistiques externes	21
Tableau 5	L'analyse des coûts logistiques internes	22
Tableau 6	les structures de gouvernance selon O. Williamson	42
Tableau 7	Les pôles régionaux de la SNTR Transport	67
Tableau 8	Présentation de l'ensemble des sites de la SNTR AGS	74
Tableau 9	Les ressources humaines de la SNTR AGS	74
Tableau 10	L'évolution du V ^m A, CA et des créances de la SNTRA AGEFAL (2014-2016)	77
Tableau 11	Répartition du volume d'affaires et son évolution (2014-2016)	78
Tableau 12	Tableau récapitulatif représentant la part de chaque type de transport dans le volume global de la SNTR AGEFAL	80
Tableau 13	L'analyse SWOT de la SNTR AGEFAL	81
Tableau 14	Les données entrées et sorties du processus de transport au sein de la SNTR Transport	83
Tableau 15	Les entrées et les sorties de données du processus maintenance	84
Tableau 16	l'évolution du parc de la SNTR Transport [2015-2016]	86
Tableau 17	Récapitulatif du parc affecté SNTR Transport par marque, type du véhicule et par année d'acquisition (2017)	87
Tableau 18	La répartition des semi-remorques	88
Tableau 19	Les réalisations par clients	88
Tableau 20	Les réalisations par type de transport	89
Tableau 21	La production physique	89
Tableau 22	Taux de parcours en charge par type de transport	90
Tableau 23	La répartition par Catégorie Socioprofessionnelle	91
Tableau 24	La répartition par tranche d'âge	91
Tableau 25	Le coût de la formation rapporté à la masse salariale	91
Tableau 26	La productivité des effectifs	92
Tableau 27	Les achats consommés	93

Tableau 28	Les stocks de matières et fournitures	94
Tableau 29	La structuration des produits	95
Tableau 30	la matrice SWOT pour la SNTR Transport	97
Tableau 31	les indicateurs de performance de la SNTR AGS à la fin de l'année 2016	98
Tableau 32	L'analyse SWOT de la SNTR AGS	100

Liste des figures

Figures	Intitulés	N^o de page
Figure 1	Description des flux gérés par la logistique intégrée	9
Figure 2	La pyramide des performances selon Cross et Lynch	24
Figure 3	Les principaux indicateurs de performance d'une entreprise	34
Figure 4	La taille optimale de la firme	43
Figure 5	La coordination des processus	51
Figure 6	Etablir une cartographie des processus de l'entreprise	52
Figure 7	Les étapes de la démarche management par les processus	53
Figure 8	Le modèle de la chaîne de valeur selon M.Porter	54
Figure 9	Organigramme de la direction d'affrètement de la SNTR AGEFAL	66
Figure 10	L'organigramme de la SNTR Transport	68
Figure 11	L'organisation de la coordination nationale de moyens de transport	69
Figure 12	Organigramme de la SNTR AGS	73
Figure 13	Courbe représentant l'évolution du CA et des créances de la SNTR AGEFAL (2014-2016)	78
Figure 14	Courbe représentant l'évolution du volume d'affaires des affrétés et celui du propre compte	79
Figure 15	Le processus de transport au niveau de la SNTR Transport	82
Figure 16	Le processus de maintenance	84
Figure 17	La structuration des charges	93
Figure 18	Chaîne de valeur de la SNTR Transport	96
Figure 19	La chaîne de valeur type de la SNTR Transport	97
Figure 20	L'organigramme du port sec de la SNTR AGS à Rouiba	103
Figure 21	La répartition du port sec à Rouiba	104
Figure 22	Le processus de transfert	105
Figure 23	Le processus de réception	106

Figure 24	Le processus de stockage	107
Figure 25	Le processus de visite douane	108
Figure 26	Le processus de libération de marchandises	109
Figure 27	La chaîne logistique de la filiale AGS	110

Bibliographie

La bibliographie

Ouvrages

- BARON F. et FENDER. M, « Le supply chain management », édition Dunod, Paris, 2012.
- BAUDRY. B, économie de a firme, édition la découverte, Paris, 2003.
- BESCOS. P.L, «Contrôle de gestion et management », Montchrestiem, 4^{ème} édition, 1997.
- BRANDENBURG. H et WOJTYNA. J. P, « L'approche processus », Éditions d'Organisation Paris 2003, P17-18, P 45-50.
- BRUN. D et GUERIN. F, « La logistique : Ses métiers, ses enjeux, son avenir », édition, EMS 2014.
- BRUNT. H. H et DENN. Y. L, « La démarche logistique », édition AFNOR, 1990.
- VOYER. P « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition 2006, Presses de l'Université du Québec.
- J.P. Caliste *et al.* « Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique », page 29, version septembre 2013, in www.anstia.fr/sites/default/files/_livre_blan_c_papier_0.pdf
- MEDAN. P et GRATACAP. A, « Logistique et Supply Chain Management », Paris, Dunod, 2008, p.18
- PACHE. G et SPALANZANI. A « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Perspectives stratégiques », Presse du groupe Horizon, 2007.
- PIMOR. Y et FENDER. M, « Logistique : Production, distribution, soutien », 5^{ème} édition, Dunod, 2008, Paris.
- REIX. R, « Système d'information : de l'outil à la stratégie », Economie et management, juin 2005, n°116, [4-14].

Articles

- Aurélien ROUQUET, Pascal LIEVRE, Management logistique et outils de gestion : un dialogue nécessaire, revue logistique & management [En ligne], page [15-16], Vol. 16–N°2, 2008 in [https://www.researchgate.net/publication/242573793_Management].
- Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 129-130 | 1er et 2e

trimestres 2010, document 4, mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://rei.revues.org/4142> ; DOI : 10.4000/rei.4142.

- Chapitre 2 « Les systèmes d'information dans l'entreprise » *In* www.upjv.info/L3/cours/Chapitre_02.pdf www.creg.ac-versailles.fr.
- CCI Morbihan, Chaîne Valeur *in* www.morbihan.cci.fr/sites/ccimorbihan/files/ft_10_orgaprod_chaine_valeur.pdf.
- D. Arnaud, « Cours d'économie d'entreprise fonction achat logistique », *In* www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf
- « Définition : Dernier kilomètre, Définitions marketing » *in* <https://www.definitions-marketing.com/definition/dernier-kilometre/G.Charreaux>, « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », revue française de gestion (page 38-56), septembre-octobre 1997.
- Gerard Charreaux, la TPA : positionnement et apports, décembre 1999. Pôle d'économie et de gestion [En ligne], 2 Bd Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex. *In* gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/REITPA1100fr.PDF.
- G. Rivière, « Cours de Système d'information », *in* www.guillaumeriviere.name/estia/si/pub/SI_COURS-01_2012_Introduction.pdf.
- Joëlle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu. « Les indicateurs de performance » [En ligne], 2010 *in* <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895>.
- L'analyse de la Chaîne de Valeur *in* <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur>.
- Les enjeux de la logistique de demain, *In* <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538c91dc2af50.pdf>.
- « Le tableau de bord, remontée des comptes » *in* public.iutenligne.net/gestion/gestion-previsionnelle/antraigue...
- « L'Histoire de la logistique » *in* logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/
- Lotter Françoise. Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique. *In: Revue d'économie industrielle* [En ligne], vol. 71, 1er trimestre 1995. Transformations des politiques industrielles dans les années 1990, sous la direction de Bertrand Bellon et Jorge Niosi. pp. 163-180. DOI : <https://doi.org/10.3406/rei.1995.1564>.
- Magali Chaudey « L'approche contractuelle de la firme » [En ligne], publié le 14/12/2011, *in* ses.ens-lyon.fr > Articles.

- Ministère de la transition écologique et solidaire, « Fret conventionnel : un secteur convoité, Temis ». In *temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis...*
- Olivier Weinstein, « Les théories de la firme », *Idées économiques et sociales* [En ligne], 2012/4 (N° 170), p. 6-15. DOI 10.3917/idee.170.0006, in <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2012-4-page-6.htm>.
- Pascal Roos, « Le système d'information levier de la performance logistique de l'entreprise », 2003, In www.creg.ac-versailles.fr > *Ressources scientifiques* > *Mercatique*, page 4.
- RéQua (Réseau Qualité des établissements de santé), aide à la mise en place de l'Analyse de processus, Janvier 2014, in www.requa.fr/files/guide-processus-v-1-1394114926.pdf.
- S. Saussier, in *Théories Economiques de L'Entreprise*, <https://www.webssa.net/files/seances12.pdf>.
- Université du Québec, Cartographie de la chaîne de valeur, in https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/.../F27840949_Cartographie_1_.pdf.

Thèses et mémoires

- B. Chabbou, « Distributions et coûts d'agence : Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada », décembre 2004. In www4.fsa.ulaval.ca/wpcontent/uploads/2015/.../CHABBOU__Badreddine__essai.pdf.
- B. Christophe et al, « La logistique des produits agroalimentaires », DESS Qualimapa, année universitaire 2003-2004, in pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/partie1/partie1.html.
- F. A. GRUAT¹, « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique *Application à une entreprise de l'ameublement* », 2007 in theses.insa-lyon.fr/publication/2007ISAL0074/these.pdf · Fichier PDF
- Pascal Bacoup. Mise en œuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean Management. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. Français. < NNT : 2016GREAA014 >. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01413469>.
- P. Edwards, « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain » in www.pantheonsorbonne.fr/fileadmin/diplome_logistique/BARRE_POUR... · Fichier PDF.

Sites internet

- www.glossaire-international.com
- www.faq-logistique.com
- www.logistiqueconseil.org
- www.scribd.com

Annexes

Guide d'entretien :

Thème 1 : Présentation de l'entreprise

-Nom et prénom du responsable interviewé :

.....

-Quelle est votre mission dans ce poste ?

.....

-Quelle est votre expérience dans ce poste ?

.....

Identification de l'organisation :

- Nom de l'établissement :.....

- Adresse :.....

-Date de création :.....

-Le secteur d'activité investis :.....

-Le siège social de l'entreprise :.....

-Quelles sont les phases d'évolution de la SNTR ?

.....

.....

-Effectif :.....

-Statut de l'établissement :.....

-Quelle est la structure organisationnelle du groupe Logitrant ?

.....

-Quelles sont les principaux services du Groupe Logitrant ?

.....

-Quelle est la mission du Groupe Logitrant ?

.....

-Quelle est la capacité de production du Groupe Logitrant ?

- Moyens matériels
.....

- Moyens immatériels
 - ✓ Cadre.....
 - ✓ Métrise.....
 - ✓ Exécutants.....

-Quelle est la stratégie du Groupe Logitrant ?

.....

-Au sens financier, quel est le niveau de performance actuel ?

.....

-Quels sont vos partenaires et concurrents principaux ?

.....

-Quels sont vos principaux clients ?

.....

-Quelles sont les perspectives futures du Groupe Logitrant ?

.....

.....

-Est-ce que je peux avoir des documents à exploiter dans le cadre de la présentation générale de la SNTR ?

Thème 2 : Stratégie logistique et transport du Groupe Logitrant

1-Profil stratégique du Groupe Logitrant :

- Quelles missions, buts et objectifs stratégiques ?

.....

-Quel est le champ stratégique (le secteur d'activité) du Groupe Logitrant ?

.....

-Quelles sont les activités stratégiques (les segments stratégiques) de ce Groupe ?

.....

-Comment la stratégie du groupe aborde la voix du client (logique client) ? Comment l'obtenir et l'intégrer ?

.....

-Quel est l'avantage du groupe par rapport aux concurrents ?

.....

-Comment les variables PESTEL pèsent sur l'élaboration de la stratégie ?

.....

Pourquoi la SNTR a-t-elle procédé à une filiation de ses activités ? Quelles motivations ?

.....

2-La coordination entre la tête de groupe et ses filiales :

-Quelles relations entre le niveau corporate et celui d'activité ?

.....

-Comment la direction générale coordonne-t-elle avec ses filiales ?

.....

-La gestion de ces filiales est-elle centralisée ou décentralisée (degré d'autonomie des filiales) ?

.....

-Existe-t-il une standardisation par les résultats (objectifs standardisés) ?

.....

-Comment la stratégie corporate du groupe est-elle déclinée au niveau de chaque filiale ?

.....

3-La performance du Groupe Logitrant :

-Comment mesurez-vous la performance globale de l'entreprise, et la contribution de chaque filiale à cette dernière ? Quels outils de pilotage ?

.....
-Quels sont les indicateurs de performance utilisés ? Et comment sont-ils choisis ?

.....
- Qui réalise ces suivis et gère ces outils ?

.....
- Utilisez-vous des outils de refacturation entre services pour juger la performance ? Si oui, comment établissez-vous les prix de cessions internes ?

.....
- On parle souvent en performance logistique du triptyque « coût, qualité, délai », quel est l'importance de ces éléments dans la gestion de la logistique et du transport ? Certains sont-ils prioritaires ?

.....
-Quelles sont les activités qui dégagent plus de valeur ajouté ?.....

.....
-Comment la direction générale conçoit et mis en œuvre ses politiques d'ajustement ?

.....-
Existe-il une démarche de benchmarking (étalonnage) ?

.....
4-Quelles sont les filiales du Groupe Logitrant ?

RECAPE DU PARC AFFECTE SEMI REMORQUE SNTR TRANSPORT PAR TYPE ARRETE AU 31/07/2017

POLE	Unites	TYPE S/R															TOTAL										
		PLT	CBR	BIT	EXT	PC (30T,50T)	BEN	FRD(2 OT,30 T)	CVB	NIC	PLT(28T) NOUV ACQUIS 2016	ROLFO	PLT(36T) NOUV ACQUIS 2016	MARICHI	PLT(40T) NOUV ACQUIS 2016	PLT(32T) NOUV ACQUIS 2016		PLT(40T) NOUV ACQUIS 2015	CBR (40T/30T) NOUV ACQUIS 2015	CBR (40T/30T) EAU ACQUIS 2016	PLT(32T) NOUV ACQUIS 2017	AGI PLAT	GBR (40T/30T) NOUV ACQUIS 2017	NOUVE AU ACQUIS PC 70T 2016	NOUVE AU ACQUIS PC 80T 2016	TOTAL	
1	Chlef	32											10			7											49
	Bouira	31				1							10			2											44
	Blida	29										10				3											47
	Elkhemis	34			11	17		12	10															5	2	91	
2	Oran	27	1								3								2			7					40
	S.B.A	27	4												1			1				3					41
	Arzew	24	6	15					17																	63	
3	Bechar	32	28													3			3								70
	ADRAR	4	10															1	3							20	
4	TGGT	76	26		7	20													6								217
	H.M.D	9	36			1													4	8							59
	GHD		22																4	4							31
5	Annaba	29	4			1										1			1			2					40
	Batna	32	4	6												2			1			2				48	
	Skikda	14		13												1						2				30	
	Setif	24	4	6												2						4				40	
TOTAL	424	141	44	18	39	1	93	0	27	3	10	25	10	17	11	31	20	8	5	2	930						

PLT: Plateau S/R PC: Porte Char BEN: S/R Benne BIT: Bitume CBR: Citerne à Carburant

FRD: Fardier EXT: S/R Extensible NIC: S/R Nicolas CVB: citerne Amovible

VI.2.3. TABLEAU DES REPARTITIONS DES TACHES :

ETAPES	TACHES	RESPONSABILITÉ				MOYENS UTILISES		
		RS	PO	CO	DO /EPM	MM	MH	DOC
1.	Recevoir l'attribution de l'OT depuis le bureau du receveur	X					X	
2.	Récupérer l'OT de chez le receveur en apposant signature et cachet	X					X	X
3.	Etablir les copies de l'OT et les documents nécessaires pour l'opération transfert	X					X	X
4.	Repérer la marchandise et vérifier la conformité du produit au niveau du port par le pointeur, le douanier et l'agent de l'EPM		X		X		X	
5.	Etablir un PV de Réserves si l'une des marchandises n'est pas conforme		X				X	X
6.	Préparer les moyens de transport et manutention en établissant des bons de commande		X				X	X
7.	Remettre les documents a la douane, PAF, EPM		X				X	X
8.	Etablir les bons de location par l'EPM pour le chargement de la marchandise		X				X	X
9.	Charger les camions en présence du pointeur, douanier et agent de l'EPM et établissement d'un bon de livraison par l'EPM		X		X	X	X	
10.	Vérifier les conteneurs par scanner s'il y a lieu				X		X	
11.	Passer les camions chargés chez les services de douanes pour contrôle de la marchandise et visa du bon de livraison en notre présence				X		X	X
12.	Un deuxième contrôle par la brigade commerciale de la douane à la sortie des camions du port				X		X	
13.	Sortir les camions du port sous escorte douanière vers l'entrepôt sous douane				X		X	
14.	Décharger les camions en présence du douanier et le chargé des opérations			X	X		X	

RS : Responsable du site. CO : Chargé des opérations. PO : Pointeur. EPM : Entreprise portuaire.

MM : Moyens Matériels. MH : Moyens Humains. DOC : Documents.



FLASH QUOTIDIEN NATIONAL

FLASH QUOTIDIEN DES CENTRES DE TRANSPORT

06/08/2017

Code :	PT-PR7-F06
Version :	00
Date :	03/02/2013
Page :	2/10

POLE	CENTRE	Parc		Véhicule disponible		immobilisation technique			Observation		
		Affecté	Exploité	Sous plan	Programmé	Non prog	CM(<=3)	PLD(3-7)		ILD récupérable	ILD
CENTRE	Bouira	36	24	20	2	0	4	0	5	7	
	Blida	38	25	21	3	0	3	1	2	11	
	Khemis	65	39	35	9	2	0	2	7	19	2 KENW NON PROG
	Chlef	34	29	27	3	0	2	0	3	2	
	SITOTAL	173	117	103	17	2	9	3	17	39	
OUEST	Oran	30	23	21	8	0	2	0	2	5	
	S.B.A	31	24	21	8	1	2	0	4	3	
	Arzew	31	26	25	7	1	0	0	0	5	
	SITOTAL	92	73	67	23	2	4	0	6	13	
	Béchar	57	34	34	18	0	0	0	10	13	VHL VOLE 03ZF076
Sud-Ouest	Adrar	16	13	12	4	0	1	0	2	1	
	SITOTAL	73	47	46	22	0	1	0	12	14	
	TGGT	37	26	24	3	0	2	0	4	7	VHL VOLE 03ZF002
SUD-EST	H.M.D	48	43	37	8	0	5	1	4	1	
	Ghardaia	29	19	19	0	0	0	0	3	7	VHL VOLE 03ZF081
	SITOTAL	114	88	80	11	0	7	1	11	15	
EST	Annaba	28	24	18	5	3	3	0	2	2	
	Batha	30	23	22	5	1	0	0	2	5	
	Sikda	27	22	22	4	0	0	0	4	1	
	Setif	26	23	19	10	1	3	0	2	1	
SITOTAL	111	92	81	24	5	6	0	10	9		
Consolide		563	417	377	97	9	27	4	56	90	

06/08/2017

DT / TRAFIC NATIONAL

ETAT DES VEHICULES MOBILISES POUR UNE PERIODE DE 7 JOURS

REGION	UNITE	CODE VHL
ANNABA		0027889
		0027890
		0027944
BATNA		
SKIKDA		
SETIF		
		0027862 0027969 0027003
S.TOTAL		6

REGION	UNITE	CODE VHL
SUD EST		
TGGT		
		0027920 0027973
HMD		
		0027981 0027992 0027048 032F091 0027856
GHD		
S.TOTAL		8

REGION	UNITE	CODE VHL
SUD OUEST		
BECHAR		
ADRAR		
		002F054
S.TOTAL		1

REGION	UNITE	CODE VHL
OUEST		
ORAN		
		0027963 002E048
SBA		
		0027904 0027987
ARZEW		
S.TOTAL		4

REGION	UNITE	CODE VHL
CENTRE		
BOUIRA		
		0027977 0027911 0027911 032F066
BLIDA		
		002E018 0027832 0027850
CHLEF		
		002E032 0027834
KHEMIS		
S.TOTAL		12

TOTAL DES Vhs en CM : 31 Vehicules

TOTAL DES Vhs en CM :

PANNES SUR ROUTE

06-août-17

DT / TRAFIC NATIONAL

REGION	UNITE	CODE VHL	CAUSE	DATE	LIEU	OBSERVATION
OUEST	BECHAR					
	ADRAR					
	BLIDA					
CENTRE	CHLEF					
	BOUIRA					
	KHEMIS					
	ORAN					
OUEST	SBA					
	ARZEW					
SUD - EST	HMD					
	GHD					
	TGGT					
EST	ANNABA					
	BATNA					
	SKIKDA					
	SETIF					

0

Table des matières

Table des matières

Introduction générale

Chapitre I : La fonction logistique et la performance de l'entreprise.....1

Introduction du chapitre I.....1

Section 1 : Introduction à la fonction logistique.....2

1.1- Historique et évolution de la fonction logistique.....2

1.2- Présentation des activités logistiques selon D. Brun, J. M. Picard et F. Guérin.....5

1.2.1- Les activités primaires.....5

1.2.1.1- La prévision.....5

1.2.1.2- Le planning de production/ management des opérations.....5

1.2.1.3- Le planning de distribution (Logistique aval).....5

1.2.1.4- Approvisionnement (Logistique amont).....6

1.2.1.5- La gestion des stocks.....6

1.2.1.6- Gestion d'entrepôts.....6

1.2.1.7- Le transport.....6

1.2.1.8- La prestation logistique.....6

1.2.1.9- La gestion de logistique de retour.....7

1.2.1.10- Méthode et organisation.....7

1.2.2- Les activités annexes.....7

1.2.2.1- Le soutien logistique.....7

1.2.2.2- La gestion de la qualité.....7

1.2.2.3- La gestion des relations fournisseurs.....8

1.2.2.4- La gestion des systèmes d'informations.....8

1.2.2.5- Le contrôle de gestion.....8

1.2.2.6- La gestion financière.....8

1.2.2.7- Le Supply Chain Management (désormais SCM).....8

1.2.3- Les activités logistiques périphériques.....10

1.2.3.1- Les aménageurs et promoteurs de zones logistiques.....10

1.2.3.2- L'enseignement.....10

1.2.3.3- L'assurance et le service juridique (externalisation).....10

1.2.3.4- Le conseil.....10

Section 2 : Management logistique : Relation entre la fonction logistique et les outils de gestion.....11

2.1- Les notions de bases du management logistique.....	11
2.1.1- Les caractéristiques des instruments de gestion.....	11
2.1.2- La nature des outils de gestion.....	12
2.1.3- Typologie des outils de gestion : Orientation relation/connaissance.....	12
2.1.3.1- Les outils orientés connaissance.....	12
2.1.3.2- Les outils orientés relation.....	12
2.1.3.3- Les outils mixtes.....	12
2.1.4- Le management logistique et les outils de gestion.....	13
2.1.5- Des outils de gestion principalement orientés relation.....	13
2.1.6- Management logistique et outils de gestion : évolution parallèle.....	13
2.1.6.1- Les outils de gestion et d'organisation : Les trois niveaux d'analyse..	14
2.1.6.2- Les vagues de la rationalisation logistique des outils de gestion.....	14
2.2- Le lean management.....	16
2.2.1- Définition du lean management.....	16
2.2.2- Les concepts et principes du lean management.....	16
2.2.2.1- L'élimination du gaspillage.....	17
2.2.2.2- Le juste à temps.....	17
2.2.2.3- L'amélioration continue.....	19
2.2.2.4- La qualité parfaite.....	19
2.2.2.5- Le management visuel.....	19
2.2.2.7- Le management des hommes.....	20
2.2.3- Le Lean management, une démarche de projet.....	20
2.2.4- Analyse des coûts logistiques.....	21
2.2.4.1- Analyse des coûts logistiques externes.....	21
2.2.4.2- Analyse des coûts logistiques internes.....	22

Section 3 : De la performance logistique à la performance de l'entreprise.....23

3.1- La notion de la performance globale.....	23
3.2- La démarche logistique selon H. Brunt et Y. L. Denn.....	24
3.2.1- Analyser.....	24
3.2.2- Optimiser.....	25
3.2.3- Contrôler.....	25
3.2.4- Remettre en cause.....	26

3.3- Les dimensions de la performance logistique.....	26
3.3.1- Le taux de service.....	26
3.3.2- Les délais.....	27
3.3.3- Le coût des stocks.....	27
3.3.3.1- Les coûts de détentions des stocks.....	27
3.3.3.2- La méthode PARETO ou ABC.....	28
3.3.3.3- L'analyse prévisionnelle.....	29
3.3.4- Le coût des flux.....	29
3.3.5- L'optimisation de la performance logistique.....	30
3.4- Présentation d'un tableau de bord de gestion.....	30
3.4.1- Définition d'un tableau de bord de gestion.....	30
3.4.2- Contenu.....	31
3.4.3- Mise en place et suivi.....	32
3.4.4- Catégories.....	32
3.5- Les fonctions d'un tableau de bord.....	32
3.5.1-Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte.....	32
3.5.2-Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse.....	33
3.5.3- Fonction de reportage et de reddition de comptes.....	33
3.5.4-Fonction de communication et de motivation.....	33
3.5.5- Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes.....	33
Conclusion du chapitre I.....	35
<u>Chapitre II : Les apports de la littérature à la gestion logistique.....</u>	36
<u>Introduction du chapitre II.....</u>	36
<u>Section 1 : L'apport des théories de la firme à la logistique.....</u>	37
1.1- Les enjeux logistiques.....	37
1.1.1-Les enjeux sur le plan stratégique.....	37
1.1.1.1- Les prix et les coûts.....	37
1.1.1.2- La qualité	37
1.1.1.3- Le délai.....	37
1.1.1.4- La flexibilité.....	37
1.1.1.5- Le niveau de service.....	37
1.1.1.6- Les risques.....	38
1.1.1.7- La diversification de l'entreprise.....	38

1.1.1.8- Les possibilités d'externalisation de l'entreprise.....	38
1.1.2- Les enjeux sur le plan organisationnel.....	38
1.1.2.1- La croissance de l'entreprise.....	38
1.1.2.2- La maîtrise des coûts.....	38
1.1.2.3- La normalisation des produit et des processus de gestion.....	38
1.1.2.4- La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise.....	38
1.1.2.5- Evolution de la logistique et sa participation à la performance de l'entreprise.....	38
1.1.2.6- Piloter les flux et partager l'information.....	39
1.1.2.7- Le potentiel de progrès.....	39
1.1.3- Enjeux de la logistique pour l'environnement de l'entreprise.....	39
1.1.3.1- Nouvelles obligation sociétales.....	39
1.1.3.2- L'Etat doit soutenir le domaine logistique.....	39
1.2-L'apport des théories de la firme à la logistique.....	40
1.2.1- La théorie des coûts de transaction.....	40
1.2.1.1- Les hypothèses de la TCT.....	40
1.2.1.2- Les caractéristiques de la transaction.....	41
1.2.1.3- La typologie des modes de gouvernance.....	41
1.2.1.4- Les apports de la théorie des coûts de transaction.....	43
1.2.2- La théorie de l'agence.....	44
1.2.2.1- Les notions de bases de la TA et contexte de la TPA.....	44
1.2.2.2- Les hypothèses de la TA.....	45
1.2.2.3- Les applications de la TA.....	45
1.2.2.4- Les apports et l'influence de la théorie TA.....	46

Section 2 : L'apport de l'approche processus et du modèle de la chaîne de valeur à la conception et l'analyse de la chaîne logistique.....48

2.1-Approche processus.....	48
2.1.1-Définition de l'approche processus.....	48
2.1.2- Le processus de pilotage ou de direction.....	49
2.1.2.1- Processus de pilotage : Contrôle et corriger.....	50
2.1.2.2- Le processus de pilotage : Analyser et améliorer.....	50
2.1.3- Les processus de réalisation.....	51
2.1.4- Les processus support.....	51

2.1.5- La cartographie des processus.....	52
2.1.6- Le management par processus.....	52
2.2- Le modèle de la chaîne de valeur.....	53
<u>Section 3 : Système d'information et logique d'intégration de la chaîne</u>	
<u>logistique</u>	56
3.1- Définition d'un SI.....	56
3.1.1-La dimension informationnelle.....	56
3.1.2- La dimension technologique.....	56
3.1.3- La dimension organisationnelle.....	57
3.2-Le rôle du système d'information.....	57
3.3- Les applications du SI.....	57
3.3.1- L'aide au processus de décision.....	57
3.3.2- L'aide au processus de communication.....	58
3.3.3- L'aide au processus d'apprentissage, la gestion des connaissances.....	58
3.4- La cohérence technologique interne : Intégration et urbanisation.....	58
3.5- Des outils adaptés à chaque niveau décisionnel de l'entreprise.....	59
3.6- La gestion de la chaîne logistique et le commerce collaboratif : vers l'intégration des données et des systèmes d'information.....	61
<u>Conclusion du chapitre II</u>	61
<u>Chapitre III : Illustration « Le cas du Groupe Logitrans »</u>	63
<u>Introduction du chapitre III</u>	63
<u>Section 1 : Le cadre méthodologique de la recherche</u>	64
1.1- Historique de la SNTR.....	64
1.2- La SNTR AGEFAL.....	65
1.3- La SNTR TRANSPORT et maintenance.....	67
1.3.1- Le service transport.....	68
1.3.2- Le service maintenance et approvisionnement.....	70
1.3.2.1- Structure maintenance.....	71
1.3.2.2- Structure Approvisionnement.....	71
1.4- La SNTR AGS.....	73
1.5- La méthodologie de recherche.....	75

La section 2 : Le diagnostic logistique au sein du groupe Logitrans.....77

2.1- SNTR AGEFAL.....	77
2.1.1- L'évolution du volume d'affaires, du chiffre d'affaires et des créances de la SNTR AGEFAL (2014-2016).....	77
2.1.2- Répartition du volume d'affaires et son évolution (2014-2016).....	78
2.1.3- La représentation de la part de chaque type de transport dans le volume global de la SNTR AGEFAL.....	80
2.1.4- Le diagnostic SWOT de la filiale AGEFAL.....	81
2.2- SNTR Transport.....	82
2.2.1- Le processus transport.....	82
2.2.2- Le processus maintenance.....	84
2.2.3- La production de l'entreprise.....	85
2.2.3.1- Le portefeuille prestation de transport.....	85
2.2.3.2- Les moyens de transport.....	86
2.2.3.3- Les réalisations par client et par type de transport Année-2016.....	88
2.2.3.4- Les réalisations par type de transport.....	89
2.2.3.5- L'analyse de la production physique.....	89
2.2.3.6- Effectif de l'entreprise et formation.....	91
2.2.3.7- L'analyse de la structuration des charges et des produits.....	92
2.2.3.8- Le diagnostic SWOT de la filiale Transport.....	97
2.4-La SNTR AGS.....	98
2.4.1- Les indicateurs de performance de l'AGS	98
2.4.2- Le diagnostic SWOT de la filiale AGS.....	100
2.4.3- La présentation du port sec à Rouiba.....	101
2.4.3.1- Définition d'un port sec.....	101
2.4.3.2- Les conditions d'exploitation d'un port sec.....	102
2.4.3.3- Description du port sec à Rouiba.....	103
2.4.3.4- Fonctionnement d'un port sec et les procédures de traitement des marchandises conteneurisées.....	104
2.4.3.5- Présentation du logiciel ZSD	109
2.4.3.6- La chaîne logistique de la filiale AGS.....	110

Section 3 : L'interprétation des résultats du diagnostic logistique.....111

3.1- La mission du groupe Logitrans.....	111
3.2- La stratégie du groupe Logitrans.....	111

3.3- La lecture organisationnelle.....	112
3.4- Le nouveau modèle d'affaires du groupe Logitrans.....	114
3.4.1-Etude et réalisation du réseau national logistique.....	115
3.4.2- Formation en métiers logistiques.....	116
3.4.3- Le domaine d'activité Transport de marchandise.....	116
3.4.3.1-Projet Carburant.....	117
3.4.3.2- Projet Conventionnel.....	117
3.4.3.3- Projet exceptionnel.....	118
3.4.4- Les recommandations.....	118
<u>Conclusion du chapitre III</u>	119

Conclusion générale

Bibliographie

La liste des abréviations

Liste de tableaux et figures

Annexes