

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERIE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master
En Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique des Entreprises

Thème

**MANAGEMENT LOGISTIQUE
ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE
CAS DE YALIDINE EL DJAZAIR SERVICE SPA**

Réaliser par :

MOUNIR FETTOUM

Encadré par :

SEKHER KAHINA

Devant le jury composé de :

Président : FERRAT MARZOUK, MAA, UMMTO

Rapporteur : SEKHER KAHINA, MAA, UMMTO

Examinatrice : TIFRANI SOUAD ép. MADOUCHE, MAA, UMMTO

Date de soutenance : 15 Septembre 2024

Remerciements

Au terme de ce travail, j'adresse mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.

Je tiens à remercier sincèrement Madame SEKHER, d'avoir acceptée de me diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagée ses efforts pour suivre de près mon travail et qui s'est toujours montrée à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle m'a
Consacrée.

Je remercie également le PDG de l'entreprise pour son accord pour la réalisation de mon stage, ainsi que toute l'équipe avec qui j'ai travaillé au sein de l'entreprise, qui ont pris de leur temps pour me présenter leurs activités et me permettre de mieux comprendre les interconnexions entre les services.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma famille, tous mes proches et amis (es), qui m'ont toujours soutenue (es) et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes amis.

Sommaire

Résumé	IV
Liste des abréviations	V
Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VII
Introduction Générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management logistique «Supply Chain»	6
Introduction du chapitre	6
Section 01 : Présentation de la fonction logistique dans l'entreprise	6
Section 02 : Les domaines d'activités de la chaîne logistique	22
Section 03 : Les enjeux de la chaîne logistique	30
Conclusion du chapitre	41
Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise	43
Introduction du chapitre	43
Section 01 : Les mesures de performance	43
Section 02 : Les modèles et outils de performances	49
Section 03 : Le pilotage de la chaîne logistique	63
Conclusion du chapitre	69
Chapitre III : Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de YALIDINE EL DJAZAIR SERVICE SPA et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise	71
Introduction du chapitre	71
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Yalidine El Djazair Service SPA	72
Section 02 : L'Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de Yalidine	81
Section 03 : Interprétation des résultats	90
Conclusion du chapitre	94
Conclusion Générale	96
Références bibliographiques	98
Annexes	102
Tables des matières	108

Résumé

Aujourd'hui, avec l'avènement du commerce électronique et des plateformes numériques, le secteur de la logistique connaît une dynamique constante, nécessitant une agilité et une flexibilité accrues de la part des entreprises. Dans ce contexte, la mise en place d'un management logistique efficace est essentielle pour garantir la création de la valeur tant pour l'entreprise que pour ses clients.

Le marché de la livraison à domicile en Algérie a connu une croissance rapide, notamment en réponse à la crise sanitaire du coronavirus. Cette crise a stimulé la livraison à domicile et le e-commerce, avec des entreprises comme Yalidine Express offrant des solutions innovantes. D'où notre intérêt pour le Management logistique.

À cet effet, l'objectif est d'étudier comment Yalidine Express optimise son réseau logistique pour améliorer sa performance en utilisant des outils comme le modèle SCOR et le benchmarking.

En somme, l'étude de Yalidine Express a confirmé que sa structure organisationnelle, ses pratiques logistiques, et ses outils de gestion contribuent positivement à sa performance. Malgré ces points forts, l'entreprise doit continuer à s'adapter aux évolutions du marché et investir dans l'innovation pour maintenir sa position de leader.

Mots clés : Gestion logistique, Management supplychain, E-commerce, Performance, Indicateurs de performance, Benchmarking.

Abstarct :

With the rise of e-commerce and digital platforms, the logistics sector is evolving rapidly, demanding greater agility from companies. Effective logistics management is crucial for delivering value to both businesses and customers.

In Algeria, the home delivery market has grown swiftly, especially due to the COVID-19 pandemic, which boosted demand for services like Yalidine Express. This study focuses on how Yalidine Express optimizes its logistics network to enhance performance, utilizing tools like the SCOR model and benchmarking.

Overall, Yalidine Express's organizational structure and logistics practices positively impact its performance. However, to stay competitive, the company must continue adapting and invest in innovation.

Keywords: Logistics Management, Supply chain management, E-commerce, Performance, Performance indicators, Benchmarking.

Liste des abréviations

BSC	Balanced Scorecard
DRP	Distribution Requirements Planing
MRP	Matériels Ressource Planning
ERP	Enterprise Ressource Planning
NTIC	Nouvelle Technologies de l'information et de la communication
SMC	Supply Chain Management
SCC	Supply Chain Council
SCOR	Supply Chain Operation Reference
PDCA	Plan, Do, Check, Act
JAT	Just à temps
TI	Technologies de l'information
GCL	gestion de la chaîne logistique

Liste des figures

Figure N° 01 : une chaîne logistique	14
Figure N° 02 : différents structures de la chaîne logistique	15
Figure N° 03 : les flux de la chaîne logistique	19
Figure N° 04 : le lien entre logistique et supply chain.....	21
Figure N° 05 : Chaîne de valeur physique et virtuelle	22
Figure N° 06 : Les flux de la chaîne logistique	26
Figure N° 07 : pyramide des niveaux de décision	27
Figure N° 08 : Illustration d'un circuit de distribution « direct »	39
Figure N° 09 : Illustration d'un circuit de distribution « court »	40
Figure N° 10 : Illustration d'un circuit de distribution « long »	40
Figure N° 11 : Balanced Scorecard	44
Figure N° 12 : Modèle SCOR	46
Figure N° 13 : Présentation du modèle SCOR.....	53
Figure N° 14 : Les quatre axes de balanced scorecard	57
Figure N° 15 : mise en œuvre des indicateurs de performance (adapté de Lorino, 2001)	67
Figure N° 16 : Organigramme de Yalidine Express	76
Figure N° 17 : Accueil du site web de Yalidine Express.....	78
Figure N° 18 : Processus d'alignement stratégique.....	82
Figure N° 19 : Intégration du BSC et de la méthode SCOR chez Yalidine Express	85
Figure N° 20 : Utilisation des Outils de Gestion chez Yalidine Express	86
Figure N° 21 : Méthodologie PDCA chez Yalidine Express	87
Figure N° 22 : Tendances des Volumes de Livraison	91
Figure N° 23 : Utilisation des Outils de Gestion	93

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Problématique logistique.....	28
Tableau N° 02 : différence entre les types de modélisations des chaînes logistiques (Taylor, 2003)	48
Tableau N° 04 : Plan du site.....	78
Tableau N° 05 : La date de la création	82
Tableau N° 06 : Indicateurs d'alignement stratégique et d'adaptabilité	83
Tableau N° 07 : illustrer l'adaptabilité de Yalidine Express face aux défis de la chaîne logistique	84
Tableau N° 08 : Exemple Indicateurs SCOR de Yalidine Express.....	84
Tableau N° 09 : Comparaison des indicateurs BSC et SCOR	84
Tableau N° 10 : Évaluation de l'efficacité des outils de gestion	86
Tableau N° 11 : Exemples d'Initiatives d'Amélioration Continue	87
Tableau N° 12 : Indicateurs de Performance Clés.....	92

Introduction générale

Introduction générale

Le XXIème siècle a vu l'industrie évoluer de manière significative, marquée par la mondialisation et l'essor des échanges internationaux. Cette globalisation a entraîné une concurrence accrue à l'échelle mondiale, incitant les entreprises à développer des marchés sur plusieurs pays. Pour répondre à cette évolution, la nécessité d'un suivi efficace des opérations de production et de distribution à l'international est devenue primordiale.

A cet effet, le terme "logistique" a gagné en importance, devenant un élément clé de l'efficacité et de la rentabilité des échanges commerciaux. Une logistique efficace est devenue essentielle pour assurer la compétitivité des opérations de commerce international, de la fabrication à la livraison finale. Cependant, des défis subsistent, tels que les horaires non coordonnés, les retards douaniers et les normes incompatibles, nécessitant une gestion experte de la chaîne logistique.

La logistique est ainsi devenue une fonction essentielle pour les entreprises, jouant un rôle déterminant dans leur performance globale. À l'ère de la mondialisation, où les entreprises adoptent une vision globale et où les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés, la gestion intégrée de la chaîne logistique est devenue cruciale. Cette gestion, représentée par le concept de "Supply Chain", englobe trois flux importants : physique, informationnel et administratif.

Dans ce contexte, les avancées technologiques ont joué un rôle majeur, favorisant le développement de systèmes d'information intégrés et la collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique. De plus, le recours à des prestataires spécialisés est devenu indispensable pour de nombreuses entreprises, permettant une meilleure gestion des flux d'information et de marchandises.

Problématique et hypothèses de recherche

Le marché de la livraison à domicile en Algérie a connu une croissance rapide, notamment en réponse à la crise sanitaire du coronavirus. Cette crise a accéléré le développement du e-commerce et des plateformes de vente en ligne, avec une tendance marquée vers la livraison à domicile.

La livraison à domicile offre de nombreux avantages, notamment en termes d'économie de temps et de commodité, ce qui en fait un facteur déterminant pour conquérir et fidéliser les clients dans le commerce en ligne.

Introduction générale

Dans ce contexte, des entreprises comme Yalidine Express ont émergé, offrant des solutions innovantes dans le domaine de la livraison express de colis.

Aujourd'hui, avec l'avènement du commerce électronique et des plateformes numériques, le secteur de la logistique connaît une dynamique constante, nécessitant une agilité et une flexibilité accrues de la part des entreprises. La mise en place d'un management logistique efficace est donc essentielle pour garantir la création de valeur tant pour l'entreprise que pour ses clients.

À cet effet, notre problématique est formulée comme suit :

« Comment une gestion efficace du processus logistiques contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de la SPA Yalidine El Djazair Service ? »

De cette problématique émanent des Sous-questions :

1. Qu'est-ce que la chaîne logistique et quel est son rôle dans l'entreprise ?
2. Comment les modèles et les outils de la performance appliqués dans une chaîne logistique Permettent-ils l'amélioration des fonctions d'une entreprise ?
3. Comment l'entreprise peut-elle piloter et contrôler les flux qui se déroulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique ?
4. Quel indicateur de mesure de la performance est utilisé par Yalidine ?

A travers cette problématique et ces sous questions, nous chercherons à analyser les pratiques logistiques de Yalidine El Djazair Service pour assurer sa performance dans un environnement concurrentiel en constante évolution. A ce propos, des hypothèses soutiennent cette recherche :

Hypothèse (01) :La logistique assure au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande au niveau de l'entreprise.

Hypothèse (02) :L'indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la Pertinence opérationnelle.

Hypothèse (03) :Le Benchmarking est un outil utilisé pour évaluer le niveau de performance de Yalidine.

Introduction générale

Choix du sujet

Parmi les raisons qui ont motivés le choix de notre thème :

- **Importance de la gestion logistique** : Dans un contexte où la logistique devient cruciale pour la compétitivité, il est pertinent d'étudier comment une gestion optimisée des processus logistiques peut améliorer la performance d'une entreprise. Yalidine Express, en tant qu'acteur clé dans la livraison express, représente un cas d'étude idéal pour comprendre l'impact de la logistique sur la performance.
- **Croissance du e-commerce en Algérie** : La rapide expansion du commerce électronique en Algérie, amplifiée par la crise sanitaire, a généré une demande accrue pour des solutions de livraison efficaces. Cette dynamique offre une opportunité d'explorer comment les entreprises locales, telles que Yalidine Express, répondent à ces nouvelles exigences.

Objectifs de la recherche

L'objectif de notre travail est d'analyser la manière dont les entreprises, comme Yalidine Express, gèrent leur réseau logistique et tirent parti de leurs pratiques pour améliorer leur performance dans un environnement concurrentiel en constante évolution en s'appuyant sur divers modèles et outils, tels que le model Scor et Benchmarking.

Méthodologie de la recherche

Pour atteindre notre objectif, nous avons suivi une méthode qualitative, comprenant les étapes suivantes : recherche documentaire pour la compréhension des concepts et théories pertinentes, réalisation d'un stage pratique de trois mois au sein de Yalidine El DjazairService, comprenant des entretiens avec des employés du service des opérations et établis un questionnaire auprès des clients pour avoir leur perception de la qualité des services de livraison et cela dans l'objectif d'analyser le degré d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Plan de restitution

Notre travail est structuré en trois chapitres : une partie théorique basée sur une recherche bibliographique et une collecte de données, subdivisée en deux chapitres sur la logistique et la supplychain, ainsi que sur la performance logistique.

Introduction générale

Ensuite, une partie pratique détaillant les étapes de la logistique lors des livraisons de colis par Yalidine, depuis l'acheminement des produits jusqu'au destinataire final, comprenant une présentation de l'entreprise, une étude de terrain et sa synthèse.

Chapitre I

Le cadre conceptuel du Management logistique «Supply Chain».

Introduction :

La logistique constitue un pilier essentiel au sein de toute entreprise, rassemblant un ensemble d'activités visant à assurer la disponibilité des biens et services là où le besoin se fait sentir, tout en garantissant une gestion optimale de leur combinaison en termes de quantité, de délais et de coûts. Bien loin de se limiter à la simple organisation des transports, des matières premières et des marchandises, elle englobe l'ensemble des techniques de contrôle et de gestion des flux, depuis leur source d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

L'évolution constante de la logistique, en collaboration avec ses différents acteurs, a donné naissance au concept de la chaîne logistique, également connue sous le nom de supply chain. Cette dernière occupe une place centrale dans le fonctionnement opérationnel de toute entreprise, s'étendant du fournisseur jusqu'au client, tout en englobant les phases de fabrication et de stockage des produits, tant en amont qu'en aval de la chaîne. Face à un environnement concurrentiel exigeant, chaque entreprise se trouve donc confrontée à la nécessité de maîtriser ce processus de manière à disposer de toutes les informations requises pour élaborer une politique commerciale adaptée, lui permettant ainsi de suivre le rythme de la concurrence et de préserver ses parts de marché.

Ce chapitre explore le cadre conceptuel du management logistique. Il détaille la fonction logistique, les domaines d'activités de la chaîne et ses enjeux, offrant ainsi une base essentielle pour comprendre son impact sur la réussite des entreprises.

Section (01) : Présentation de la fonction logistique dans l'entreprise.

Avant de s'engager dans toute initiative logistique, il est essentiel de comprendre en amont les divers concepts associés à ce domaine.

1.1/ Notion sur la logistique :

La logistique est issue du génie militaire, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée.

Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion de marchandises et d'armes puis leur transport. Ceci explique que la logistique moderne soit née¹.

La logistique provient, à l'origine, du domaine militaire, c'est tout ce qui est nécessaire (physiquement) pour réussir la stratégie, la tactique dans l'armée

: Transport, stocks, production, achat. Puis, les entreprises ont adapté ces concepts au milieu industriel ainsi on a élargie la définition à l'étude global, des problèmes posés par l'écoulement des flux des matières et des fournisseurs jusqu'aux clients².

1.1.1/ Historique et définition de la logistique

Avant d'explorer la définition moderne de la logistique, il est essentiel de comprendre son évolution historique et ses origines conceptuelles.

1.1.1.1/ Historique :

Le dictionnaire de l'académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique » étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec « LOGISTIKOS³ », ce qui est «relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot LOGISTIKOS pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...)

Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munition³. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à «un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » « (Jomini, 1837) le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes.

¹ LIEVRE PASCAL, la logistique, édition la découverte paris, 2007, page 15.

² GHEDIRA KHALED, la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution édition TECHNIP, 2006, Page 116.

³ ROQUES : optimisez votre chaîne logistique, Afnor édition et livres a vivre 2015, page 1.

Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt- dix, lorsque la première guerre de Golf a éclaté. A partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'action militaire ou humanitaire. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats-Unis, ensuite dans les pays européennes. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.⁴

1.1.1.2/ Définition :

Il y a plusieurs définitions de la logistique, aucune n'étant universelle. Définition 1 :

«La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de services durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation»⁵.

Définition 2 :

«La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la qualité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe »⁶.

Définition 3 :

«La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation ; pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client»⁷.

A travers ces définitions, nous pouvons conclure que la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation.

1.1.2/ Les différents types de la logistique :

Nous pouvons distinguer plusieurs logistiques différentes par leurs objets et leurs méthodes⁸.

⁴ BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition dunod, paris, 2005, page 9,10.

⁵ LEMOIGNE, Rémy : Supply chain management, Edition Dunod, Paris, 2013, page 28.

⁶ DONIER, Ph. P et FENDER (M) : la logistique globale : enjeux, principes, exemples, Edition d'organisation, Paris, 2002, p. 29.

⁷ CHRISTOPHER, M: Logistics and supply chain Management, financial times Management, London, 2000.

⁸ (Y) PIMOR : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2005, p. 4.

1.1.2.1/ une logistique d'approvisionnement

Qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composant et sous-ensemble nécessaire à la production, elle permet aussi d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoins pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

1.1.2.2/une logistique de production :

La logistique de production en usine comprend les métiers de :

- La gestion de production.
- Le planning et l'ordonnancement d'atelier.
- L'approvisionnement des composants et ingrédients nécessaire à la fabrication.
- Leur mise à disposition le long des chaînes de production.
- Le stockage des produits finis ou des en-cours.
- La prévision des besoins.

1.1.2.3/la logistique de distribution :

Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont il a besoin.

1.1.2.4/une logistique militaire :

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

1.1.2.5/la logistique de soutien :

Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc...qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance. Les métiers de la logistique de soutien sont très nombreux :

- Logisticien, rédacteurs de documentation, analyse de fiabilité, maintenance.
- Organisateur, formateurs.
- Transporteur, logisticien opérationnels.
- Réparateur, techniciens à tous les échelons (terrain, ateliers rapprochés, ateliers de répartition, usine).
- Gestionnaire de pièces de rechange...etc.

1.1.2.6/une activité dite de service après-vente :

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; nous utilisons assez souvent l'expression « management de service » pour désigner le pilotage de cette activité ; nous notons cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différent et de l'utilisateur.

1.1.2.7/des divers logistique :

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours » qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballage, produit inutilisable depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'une autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges,

Particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de supply chain ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

1.1.3/Le rôle de la logistique dans l'entreprise :

La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur-client qui la concerne.

Elle a pour but⁹ :

- La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses etc grâce à une information constante sur l'état du marché.
- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées.
- La réponse adaptée à une demande très volatile.
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

⁹ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006, page 19.

1.1.4/ Les activités de la logistique au sein de l'entreprise :

Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de :

- L'émission / traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistique.
- La gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport.
- La gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins plates-formes d'éclatement).
- La gestion des mouvements des personnes (plannings des rotations, plannings d'activités).

Des observations effectuées dans la plupart des organisations révèlent une séparation des activités liées à la logistique en trois groupes :

- Les activités directement rattachées à la production interne des biens et des services (approvisionnement, fabrication, distribution, retours).
- Les activités de gestion des moyens de transport des personnes ou des biens vers l'extérieur de l'entreprise.
- Les activités indirectes ou activités de soutiens (sans un lien direct avec la production, mais nécessaire pour le déploiement des opérations).

1.1.5/ les objectifs de la logistique :

L'objectif traditionnel d'un système logistique, plusieurs fois rappelé dans les définitions précédentes est d'atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum. Il ne doit donc pas masquer les autres objectifs opérationnels de la logistique. Sans classement hiérarchique, ces derniers sont présentés ci-dessous. Ensemble, déterminant la performance logistique :

- **En gros** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients.
- **La variabilité minimale** : les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt... peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits. Les coopérations logistiques et les TIC permettent de réduire la variabilité.
- **Le stock minimum** : il est nécessaire de faire des efforts pour réduire les stocks, afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client.
- **La consolidation des transports** : ce poste représente un des coûts logistiques le plus fort. Or nous savons que le coût de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille

de la cargaison et à la distance. Comme il est difficile de jouer sur le produit et sur la distance, il faudra être attentif au volume transporté.

Ce dernier doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible.

Analyse en gros termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et le recyclage de plus en plus fréquent sur des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie du produit. Cette analyse suppose d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé «life cycle cost» qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement, de sa naissance à sa mort, c'est-à-dire de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.¹⁰

En somme, selon BOWERSOX et CLOSS, la performance logistique ne peut être atteinte que si l'entreprise réussit à coordonner la conception du réseau logistique, l'information, le transport, la stratégie de stockage, l'entreposage, la manutention et l'emballage. Reprenons rapidement ces éléments :

- **La conception du réseau logistique** : signifie qu'il faut déterminer le nombre, l'emplacement et les tâches respectives de chaque élément du réseau. Ce dernier est composé des usines, des entrepôts, des plates-formes et des centres de distribution.
- **L'information** : les technologies de l'information et de la communication (EDI et internet notamment) facilitent aujourd'hui la mise en place de processus logistique tels que les flux synchrones ou le réapprovisionnement en continu et la gestion partagée des approvisionnements.
- **Le transport** : c'est certainement le plus ancien, et qui a le plus intéressé les logisticiens. C'est ainsi la fonction que les entreprises préfèrent externaliser.
- **Le stockage** : les décisions concernant le stockage dépendent fondamentalement de la structure du réseau logistique et du niveau de service client retenu.
- **L'entreposage, la manutention, et l'emballage** : très souvent, les choix effectués dans ces domaines conditionnent la rapidité des livraisons, la qualité des produits et la réalisation d'une véritable traçabilité.

¹⁰ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, op.cit ,page 15.

1.2/Notions sur la chaîne logistique :

La chaîne logistique (supply chain) identifie l'ensemble des éléments (acteurs et flux) qui existent au sein d'une chaîne logistique c'est-à-dire une chaîne est ainsi vue comme un système de fournisseurs, de production, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et les clients entre les quels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations et financiers dans les deux sens d'installation.

1.2.1/Définition de la chaîne logistique :

Avant de passer de l'étude de la logistique à celle du concept de supply chain, on va mettre le point sur le sens du terme anglais SUPPLY. En tant que substantif, il signifie « **offre** » ; employé comme verbe, il se traduit par « **fournir** » ou « **approvisionner** » ce qui donne « **chaîne de l'offre** » et « **chaîne d'approvisionnement** » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire supply chain.¹¹

De fait que cette expression est passée dans le vocabulaire des entreprises, nous l'emploierons souvent sans chercher à la traduire. C'est à ce niveau que de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter la notion « **supply chain** » ou « **chaîne logistique** ».

Définition 1 : [supply chain council (SCC 97)] la définit ainsi : «**la chaîne logistique englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit fini ou d'un service depuis le fournisseur jusqu'au client, elle est constituée de fournisseurs, de fabricants, de distributeur, et de clients.**»

Définition 2 : LEE et BILLINGTON voient la supply chain d'un produit fini comme «**un réseau d'installation qui assure les fonctions d'approvisionnement en matière première en composants puis en produits finis et distribution des produits finis vers les clients**». ¹²

Définition 3 : (Swaminathan & al 96) définissent chaîne logistique comme «**étant un réseau d'entités autonomes ou semi autonomes collectivement responsables pour l'acquisition, la production, et la distribution de produit appartenant à une ou plusieurs familles**». ¹³

¹¹ P.MEDAN et A. GRATACAP ,op. cit, p, 19.

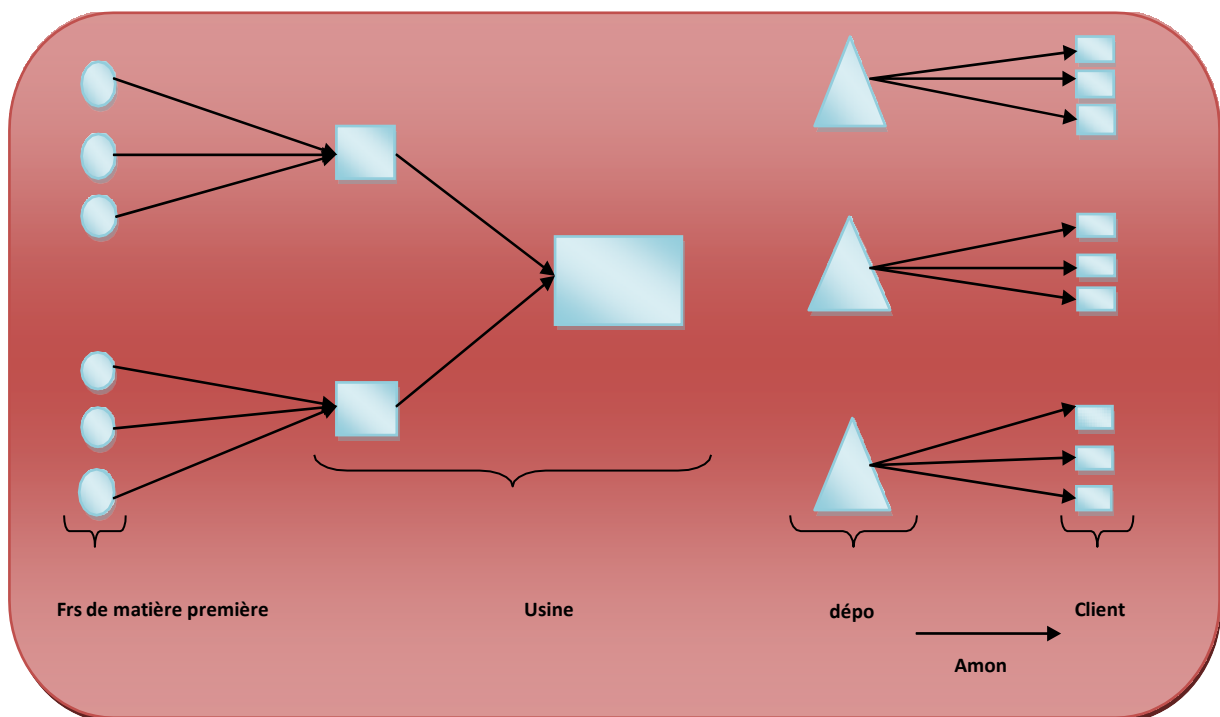
¹² (F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information Pour la société, 2007, page.27

¹³ GHEDIRA KHALED, op. cit, p, 118.

Parallèlement CHRISTOPHER a proposé une définition plus large des chaînes logistiques. Selon lui, «une supply chain est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqués par des relations en amont vers l'aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client».¹⁴

Nous constatons qu'une chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leur client selon un ensemble d'acheminement des flux physique, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs. (Voir la figure N°1)

Figure N°01 : une chaîne logistique



Source : Hamidi.N et Bouzembrak.A,mémoire fin d'étude master en sciences commerciales, la chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise, 2020, page 8.

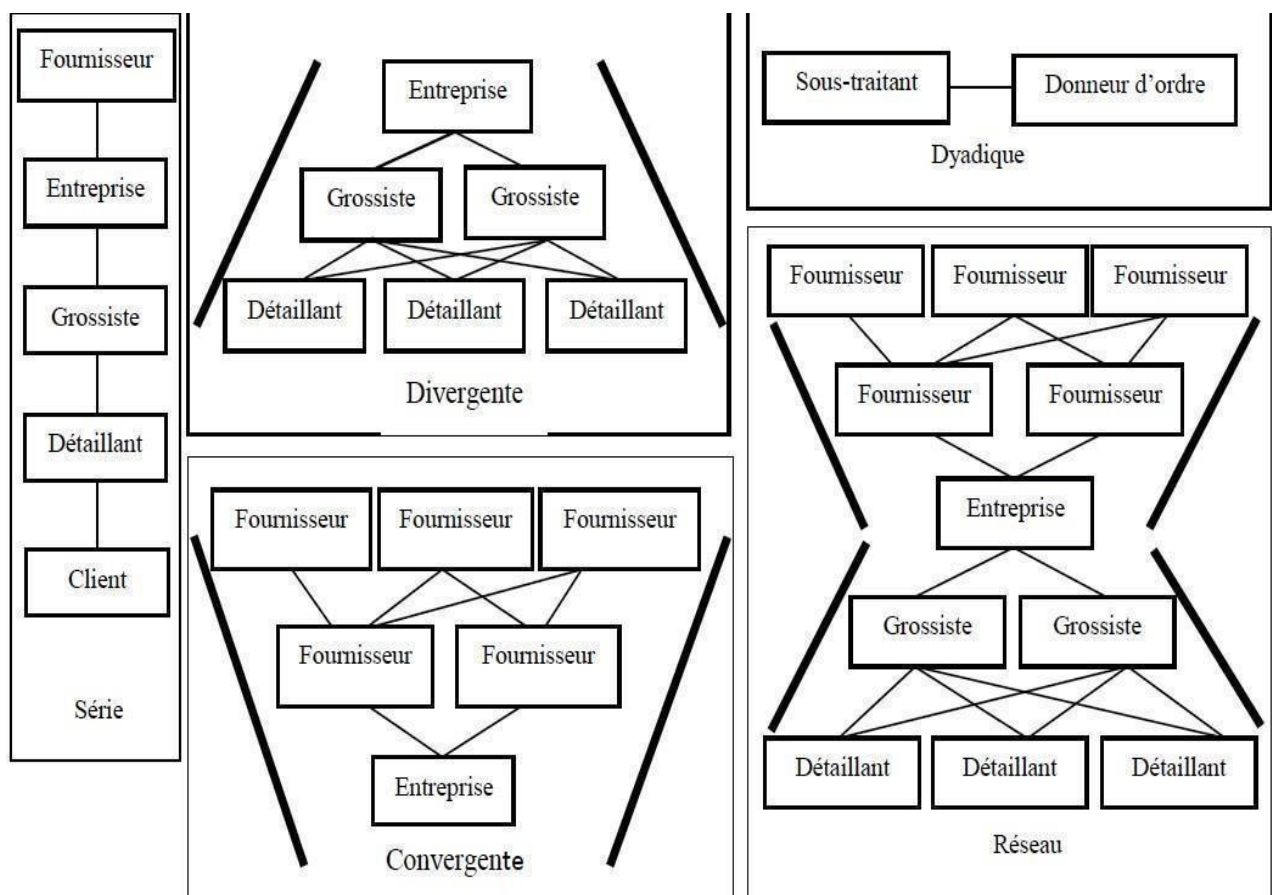
¹⁴ M. CRISTOPHER: strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain management, London, prentice Hall, 1998, p, 28

1.2.2. La structure de la chaîne logistique

Il est important d'identifier une structure qui permet de caractériser les entités qui interagissent pour former une chaîne logistique. Toutefois et vu la grande variété des types de fabrication et des périmètres des chaînes, il est difficile de cerner l'ensemble des cas réels des structures des chaînes logistiques dans la littérature scientifique, on distingue un ensemble de typologies usuelles, sur lesquelles sont fondées les modélisations existantes.

Décomposent par exemple, ces structures en : série, dyadique, divergent, convergente et réseaux. Les structures de base sont présentées ci-dessous (figure N°2) :

Figure N° 02 : Différentes structures de la chaîne logistique



Source : JOUHER MAHMOUDI « simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaîne logistique : application au secteur de l'électronique et des télécommunications », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, école nationale supérieur de l'aéronautique et de l'espace, 2006, page 56.

- **La structure série** : elle correspond à un procédé de fabrication linéaire et vertical. cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne. La structure dyadique : elle peut être vue comme un cas particulier d'une chaîne logistique en série. Limité à deux catégories. Elle peut servir de base à l'étude de relation client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant.
- **La structure divergente** : elle permet de représenter un réseau de distribution où la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne.
La structure convergente : elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même qui est logistiquement le lieu d'assemblage final.
- **La structure réseau** : est une combinaison des deux structures précédentes. Elle permet de considérer à la fois les aspects approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus complexe par le nombre d'acteur impliqués, en particulier pour des produits complexes.¹⁵

Une structure purement convergente signifie l'absence de réseaux de distribution pour la vente des produits.

De même une structure purement divergente est improbable, car cela signifierait que le produit fini ne découle que d'un fournisseur amont.

Généralement, la typologie d'une chaîne logistique est donc le type réseau, avec des ramifications plus au moins grandes.

Ainsi certaines chaînes logistiques peuvent s'avérer très étendues, en particulier pour des produits complexes, une entreprise peut ainsi se trouver en rapport avec plusieurs fournisseurs, pour les grands réseaux, le classement des secteurs de la chaîne se fait en deux catégories :

- ◆ **Les membres essentiels** : (acteurs industriels majeurs contribuant à l'élaboration du produit).
- ◆ **Les membres secondaires** : (consultant, banque, partenaires de recherches...) pour la recherche de performance, ces auteurs proposent alors de se concentrer sur les membres essentiels seulement et même sur certaines relations uniquement, notamment les relations avec les fournisseurs des composants critiques. On peut restreindre le réseau à

¹⁵ JAOUHER MAHMOUDI, simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, 2006 page 56.

optimiser.

1.2.3/ les flux de la chaîne logistique :

Les flux sont l'expression directe de la performance logistique. La notion flux s'applique aussi aux produits qu'aux informations dont la qualité est essentielle pour assurer un pilotage efficace.

Nous détaillant ici les trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier. Ces trois flux peuvent découler des règles stipulées dans le contrat de partenariat. En effet, des contrats définissent les relations entre chaque entreprise de la chaîne logistique, prévoyant notamment des pénalités en cas de retard de livraison d'un fournisseur ou de rupture de stock, déterminant qui gère le transport et les stocks entre deux «maillons » de chaîne.¹⁶

1.2.3.1/Flux d'information :

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs.

Une commande généralement référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente.

D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin,...

Mais les entreprises s'échangent aussi des informations techniques : paramètres physique du produit, gammes opératoires, capacité de production et éventuellement de transport, information de suivi des niveaux de stocks. Ces derniers sont de plus en plus réclamés par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

¹⁶ ALEXANDRE (K), stratégie logistique : « supply chain management », 3ème édition DUNOD, paris, 2004, page 19.

1.2.3.2/Le flux physique (flux de produit) :

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. A cet effet, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre de diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état.¹⁷

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux et il est reparti en trois sous-flux :

- ◆ **Les flux entrants** : Au niveau de production, il existe différents types de flux entrants. Principalement concernant les approvisionnements. En fonction du type de produits de l'entreprise il pourra s'agir d'approvisionnement :
 - Matières premières, Pièces de rechanges, Composants...
- ◆ **Les flux circulants** : ce sont les produits semi-finis ou en-cours, les sous-ensembles ainsi que les différents stocks intermédiaires.
- ◆ **Les flux sortants** : ce sont les flux de produits finis lors de la distribution des produits finis de l'entreprise aux clients soit par le biais de revendeurs intermédiaires.

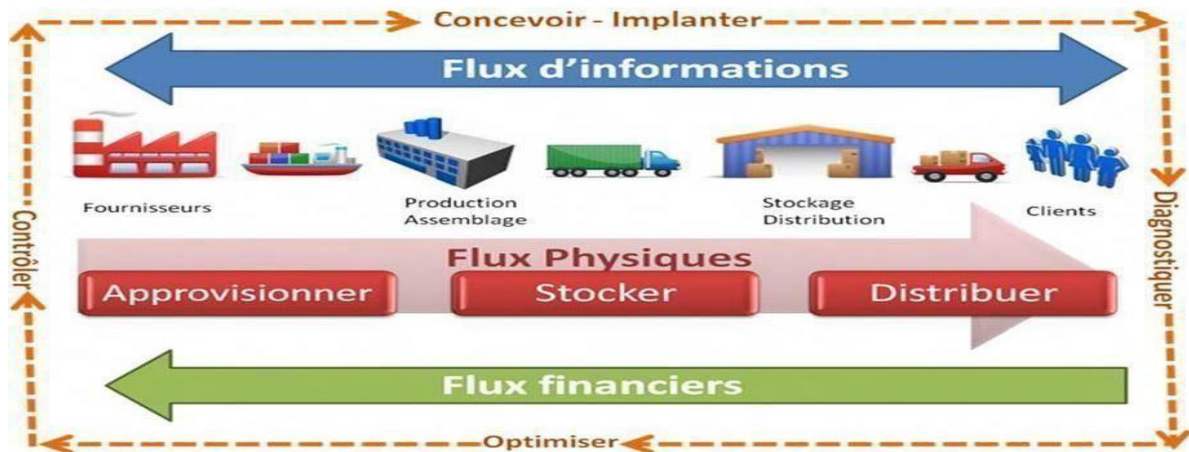
1.2.3.3/Le flux financier :

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toute fois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.¹⁸ (Voir la figure N°3).

¹⁷ MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une Chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de Technologie de Belfort, 2007, page 14.

¹⁸ Français M-Julien, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et Performance, thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université Bordeaux1, 2007, page 33.

Figure n°3 : les flux de la chaîne logistique



Source : <http://fpointdevuemarketing.files.wordpress.com/f2007ff0f/schema-sc.jpg>, consulté le 15 mars 2024 à 22 :00 H.

1.2.4/le processus de la chaîne logistique :

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématisé l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise. Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour.¹⁹

1.2.4.1/ le processus approvisionnement :

Le processus d'approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La seconde phase du processus d'approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de production à réaliser.

1.2.4.2/Le processus de production :

Le processus production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation de ressources mobilisées).

1.2.4.3/Le processus de distribution :

¹⁹ M.JULIEN FRANCOIS, Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et Performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, université de bordeaux, 2007, page 23,24.

Le processus de distribution concerne la livraison des produits fini aux clients et reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étage (ou d'intermédiaire) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion.

1.2.4.4/ le processus vente :

Le processus vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes,...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché.

Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande de prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotion,...) sont aussi gérés dans ce processus.

1.2.4.5/ Processus de gestion des retours :

Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau. Nous avons constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

1.2.5/La différence entre la logistique et la supply chain :

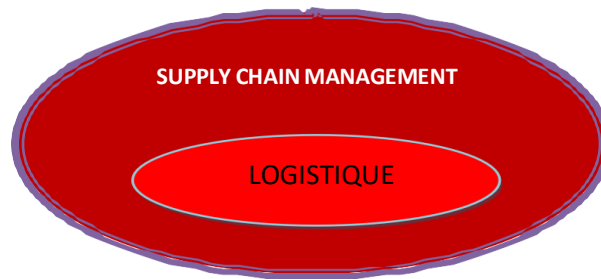
La logistique est l'ensemble d'activités ayant pour but la mise à disposition d'un bien ou d'un service : au moindre coût, au bon moment, au bon endroit, avec une bonne qualité de service. La supply chain donne plus d'importance au client (le client est roi), raisonne en termes de chaîne logistique étendue et l'utilisation de NTIC (projectiles).

La logistique fait partie de la supply chain, nous pouvons dire que la supply chain est plus globale elle comprend la chaîne logistique et la chaîne de transport, donc pas de différencier elle car la supply chain correspond plutôt à la logistique globale alors que le terme logistique définit moins clairement les activités de cette supply chain.

1.2.6/ Le lien entre logistique et supply chain :

La supply chain englobe l'ensemble des activités d'approvisionnement et de fourniture, de l'acquisition des matières premières à la livraison au client. Elle favorise une organisation horizontale, encourageant la collaboration entre les acteurs impliqués. La logistique assure un flux efficace des produits et des informations. L'objectif est de maximiser la valeur pour le client en privilégiant les processus et la coordination entre les équipes. (voir la figure n°4)

Figure N°4 : le lien entre logistique et supply chain.



Source: M.Fender et Y.Pimor, logistique et supply chain management, édition dunod, paris, 2008.

Section (02) : Le domaine d'activité de la chaîne logistique

La chaîne logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service. A cet effet, l'objectif de cette section est de présenter le domaine d'activité de la chaîne logistique.

2.1/ Les apports de la chaîne logistique

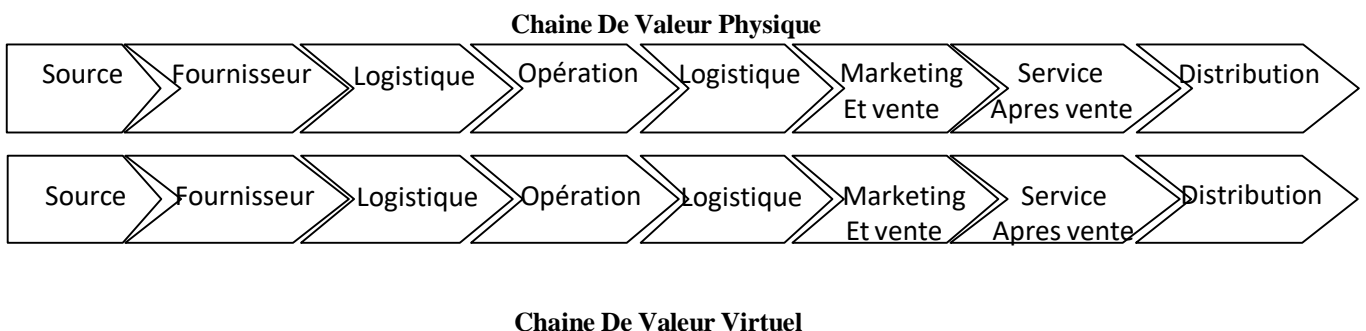
Nous allons montrer concrètement ce qu'apporte une chaîne logistique pour l'entreprise, c'est-à-dire en mettant l'accent sur la satisfaction du client, la flexibilité et la diminution des gaspillages de temps et de matières (diminution des coûts).

La logistique s'intéresse au processus de coordination des activités nécessaires pour compléter d'une manière efficace et efficiente toutes les conditions requises pour le service au client.

Nous distinguerons deux chaînes logistiques :

- La logistique des biens matériels, où la valeur se crée dans des lieux physiques : les marchés, par l'intermédiaire de chaînes de valeur physique ;
- La chaîne logistique des services, où la valeur se crée simultanément dans le monde physique (le marché) par une chaîne de valeur physique et dans un espace de commerce électronique au sein du cyberspace. Les services y existent comme étant des données qui peuvent être livrées par des réseaux informatiques. Les auteurs parlent alors de chaînes de valeur virtuelles. Les chaînes de valeur physiques et virtuelles sont le reflet-miroir l'une de l'autre. Elles sont parallèles et simultanées.²⁰ (voir la figure N°5)

Figure N° 05 : Chaîne de valeur physique et virtuelle



Source : Alexander K samii, « Stratégie logistique : supply chain management », 3^{ème} édition dunod, 2004.P5.

²⁰ Alexander k.samii,op.cit.P5.

2.1.1/Recentrage sur le cœur de métier :

Lors de l'adaptation d'une stratégie basée sur la chaîne logistique, nous commençons par réfléchir sur les processus qui modulent les activités principales de l'entreprise, on distingue :

Les processus critiques et les processus de support.

2.1.1.1/Les processus critiques : qui rassemblent les activités de l'entreprise reliant les fournisseurs aux clients.

2.1.1.2/Les processus de support : représentent toutes les activités annexes contribuent au bon déroulement des processus critiques et des processus de management dans l'esprit de rationalisation qui règne dans les modes de gestion actuels, cette réflexion amène souvent les entreprises à externaliser les activités annexes faisant partie :

- Dans un premier temps, les entreprises se concentrent sur ses métiers de base et faire de plus en plus ce qui n'est pas sa spécificité propre.
- Dans un deuxième temps, chaque entreprise cherche à externaliser (sous-traitance), à se recentrer sur son cœur d'activité et à confier à des spécialités les autres fonctions, désormais l'environnement direct (transport, maintenance, R et D, bureau d'études et d'ingénierie, design, informatique.....)²¹
- L'externalisation peut déboucher sur différents types de relations entre l'entreprise «donneur d'ordre» (celle qui fait faire) et l'entreprise contractante (celle qui fait pour le compte de l'autre).
- A ce titre, les années 1980 ont été marquées par une recrudescence de contrat de sous-traitance, alors qu'au long des années 1990 et 2000, les fournisseurs sont passés de simple exécutant de cahier des charges à responsables des produits et procédés.
- En définitive, le recentrage de certaines grandes entreprises industrielles provoque un éclatement de la répartition du travail entre les entreprises et ce fait un besoin de coopération croissant pour assurer la pérennité des différents partenaires.

²¹ Jean Laurantie François Berthelemy et Al, « processus et méthodes logistiques : supply chain management », ISI PRINT, France, 2015, P XXIII

2.1.2/L'organisation transversale et la mise en commun des informations :

Si l'entreprise décide de conserver toute ses activités, considérant qu'elle est à même de tirer de chacune une valeur ajoutée conséquente, l'examen de fonctionnement de l'entreprise va permettre de repérer les processus principaux, et ensuite de mettre tout en œuvre pour pouvoir travailler ensemble dans chacun de ses processus. Elargir la vision stratégique²²:

2.1.2.1/La vision vers l'aval :

Si les consommateurs sont devenus exigeants et si le client est souvent le cœur de la stratégie des entreprises, il est des secteurs où, apparemment, la satisfaction du client difficile à obtenir du fait de la complexité du circuit de distribution, de la diversité immense des références produits et de la personnalisation extrême attendue par les clients.

2.1.2.2/La vision vers l'amont :

Pour en venir au versant fournisseurs, nous aborderons quatre points dont l'implantation de stratégie de la chaîne logistique est à l'origine :

- ◆ La rationalisation des achats.
- ◆ La dynamisation du marché des fournisseurs.
- ◆ La baisse des niveaux de stocks dans l'entreprise et sur l'ensemble de la chaîne.
- ◆ Un ultime exemple dédié aux gains potentiels sur l'ensemble d'une chaîne logistique.

2.2/Les flux de la chaîne logistique :

D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession d'activités d'approvisionnement, de fabrication, de stockage et de distribution traversées par divers flux. Ces flux peuvent être classés en trois types, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations, et les flux financiers.²³

2.2.1/Flux d'information :

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique, il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre les clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste des options désirées pour le produit, la fréquence si besoin livraison, mais

²² Marchal André, « Logistique globale : Supply Chain Management », édition ELLIPSES, France, 2006, P26- 27 - 28.

²³ Babai Mohamed Zied, « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, école centrale Paris, 2005, P 8.

les entreprises s'échangent aussi des informations plus technique : paramètre physique du produit, gamme opératoire, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de la fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un endroit de regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès technologiques. Le développement des flux d'informations au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

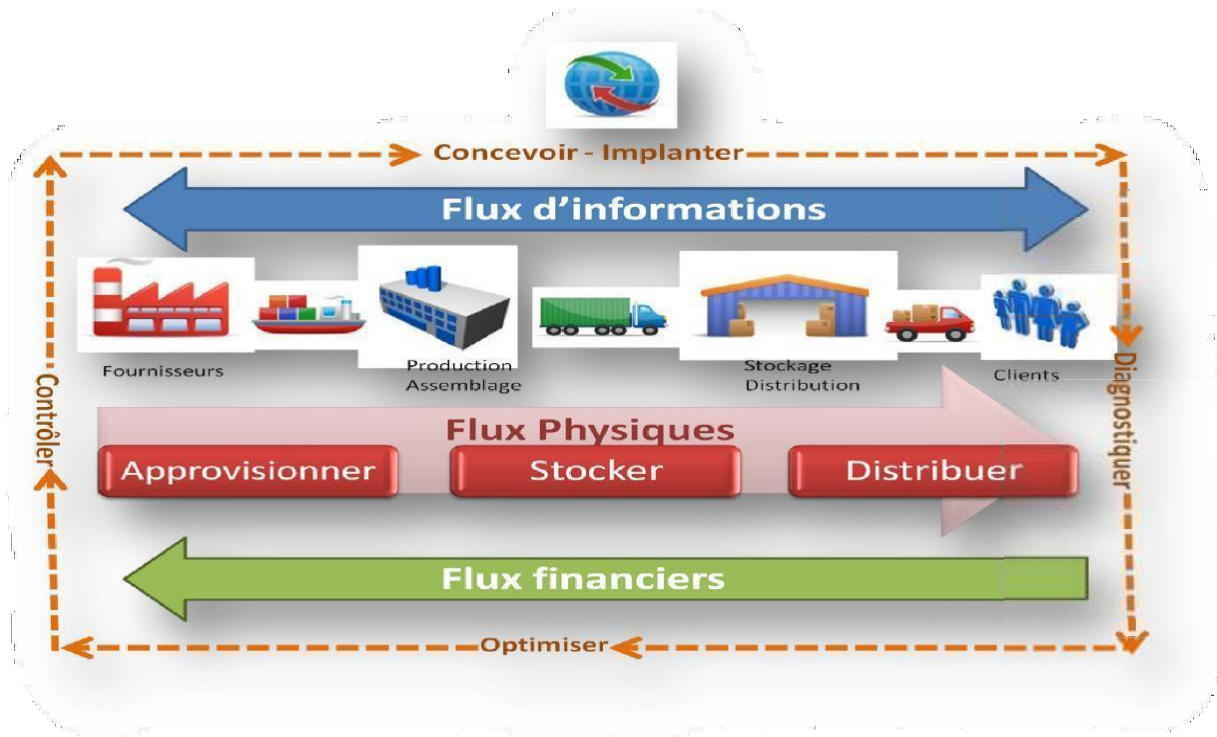
2.2.2/Flux physique :

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par divers stades de produit semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre les deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

2.2.3/Flux financier :

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : vente des produits, achat de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, divers équipements, de la location d'entrepôt,.... et bien sûr les salaires des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction de la production par les services achat et les services commerciaux. Sur le long terme, il correspond aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore il s'agit des échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises. (Voir la figure N°6)

Figure N°06 : Les flux de la chaîne logistique



Source: [site: fr.image.search.yahoo.com/yhs/search](http://fr.image.search.yahoo.com/yhs/search). Consulté le 22MARS 2024 à 20:00H.

Ces différentes structures des chaînes logistiques peuvent être à un seul niveau ou à plusieurs niveaux.

2.3/Les niveaux de la chaîne logistique :

La classification des décisions dans le temps, sur la longueur de la chaîne logistique mise en jeu, sur le nombre de responsables de l'entreprise dont l'avis est nécessaire pour validation.

Il est possible de dessiner trois niveaux : dimension stratégique, dimension tactique et opérationnelle.

2.3.1/Dimension stratégique :

Cette dimension est aussi appelée stratégique management par (Crom et al,2000) ou encore stratégique planning par (Thomas et Griffin,1996), regroupe toutes les décisions stratégiques, ces décisions sont toutes les questions qui engagent l'entreprise sur un horizon supérieur à trois ans et qui remodèle une partie importante de la totalité de la chaîne logistique (stockage+distribution ; approvisionnement+production) exemple : la recherche de nouveaux partenaire industriels, la sélection des fournisseurs et sous -traitants ; mais aussi les décisions d'implantations et des localisations.

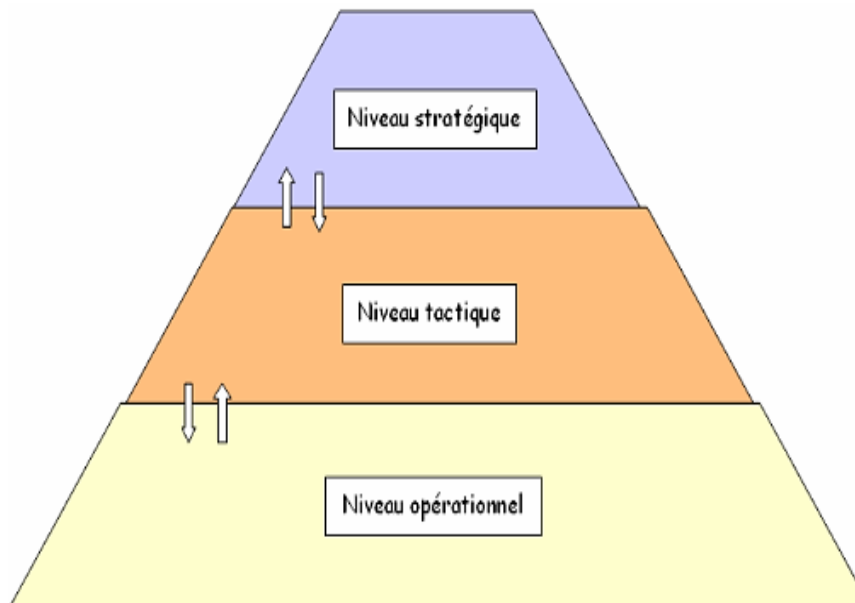
2.3.2/Dimension tactique :

S'intéresse aux décisions moyen terme de (6 à 36 mois) et couvrent l'intégralité d'une des phases du flux logistique, organiser l'approvisionnement des matières, localiser l'activité du conditionnement final, confier la distribution à tel prestataire. La fréquence de tel choix en général, biannuelle.

2.3.3/Dimension opérationnelle :

Toute décision à court terme de 1 jour à 6 mois ; son champ d'action s'étend sur une partie d'un des maillons de la chaîne logistique. Choisir le chemin de livraison (livraison directe ou regroupement), anticiper une livraison repartir la pénurie, augmenter le volume de l'approvisionnement pour bénéficier d'une réduction tarifaire, définir un plan de la production mensuel. C'est quotidiennement ou hebdomadairement que sont prises ou ajustées ces décisions. (Voir la figure N°7).

Figure N°7 : pyramide des niveaux de décision.



Source : (http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html). Consulté le

23mars2024 à 21 :00 H

Tableau N°01 : Problématique logistique

Problématique	Logistique amont	Production	Logistique aval
Stratégique	Choix des fournisseurs	Choix d'investissement :robotisation	Conception de réseau
	Mise en place d'un partenariat	Localisation de la production des gammes	Externalisation ou moyens propres
	Mise en place d'une politique de flux tendus	Choix de délocalisation	Choix d'un mode de transport
	Schéma directeur d'échange d'information(EDI)	Conception de nouveaux produits	Schéma directeur d'échange d'information (ECR ; GPA)
	Mise en place d'un système d'information	Mise en place d'un système d'information	Mise en place d'un système d'information
Tactique	Démarche de qualification	Démarche de qualification	Démarche de qualification
	Définition des règles d'approvisionnement	Définition de la gamme de produits	Choix d'un prestataire
	Appel d'offre vers des prestataires	Schéma directeur à moyen terme	Mise en place d'un système de prévision de la demande
	Plan de ramassage inter sites	Dimensionnement des ressources	Mise en place d'un tableau de bord
	Localisation des stocks premières	Charte de qualité	Choix d'un routage de livraison par client produit
Opérationnelle			Définition d'un cahier des charges
		Contrôle et suivi de la production	Organisation de tournées ; définition des zones de chalandise
	Suivi des stocks de matières premières	ordonnancement court terme	Réalisation des prévisions
	Approvisionnement spéculatif		Gestion des stocks
	Localisation des stocks saisonniers	Gestion du personnel direct et temporaire	Gestion des contre flux, retours, conditionnement
	Anticipation de production	Gestion de la pénurie	

Source : Philippe VALLIN, « La logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux », édition ECONOMICA, Paris, 2001, P13

Le tableau offre un aperçu des phases et actions de la gestion logistique, allant du stratégique à l'opérationnel.

- Au niveau stratégique, les décisions concernent le choix des fournisseurs, la localisation de la production et les politiques de flux tendus.
- Le plan tactique met l'accent sur les appels d'offres, la planification à moyen terme et les systèmes de prévision de la demande.
- À l'opérationnel, le suivi des stocks, l'ordonnancement à court terme et la gestion des

ressources humaines et des flux physiques sont primordiaux.

- D'autres aspects comme la qualification des fournisseurs, la conception de nouveaux produits et la gestion des retours sont également traités à divers niveaux.
- Globalement, le tableau illustre une approche structurée et progressive pour relever les défis logistiques à différentes échelles temporelles et de décision.

La chaîne logistique coordonne efficacement les flux et les décisions pour optimiser les opérations et satisfaire les besoins des clients.

Section (03) : Les enjeux de la chaîne logistique

La gestion de chaîne logistique se fonde largement sur des actions de rapprochement entre acteurs, qu'ils appartiennent à une ou plusieurs entreprises, de façon à mettre en œuvre le bénéfice global de chaîne, ces actions coopératives apportent des bénéfices clairs à ce qui se lance dans cette démarche.

3.1/Apparition et évolution de la gestion de la chaîne logistique

Avant de procéder dans la définition de la gestion de la chaîne logistique, il est nécessaire de connaître l'apparition et l'évolution de cette dernière.

3.1.1/L'apparition de la gestion de la chaîne logistique

Le terme de gestion de chaîne logistique ou Supply Chain Management (SCM) est apparu à la fin des années 1990. Depuis ces notions se retrouvent dans différents domaines de recherche (la logistique, la production, le système d'information).

Il désigne : « La gestion de relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients à fin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique ». ²⁴

Le développement des chaînes logistiques est parallèle à celui des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication) qui permettent la communication commerciale et technique entre partenaires industriels. Notons que le terme « chaîne » s'entend du point de vue du processus de valeur ajoutée.

En résumé, l'évolution récente des organisations industrielles repose sur un modèle d'intégration du système de production qui dépasse les limites traditionnelles de l'entreprise. Cette évolution conduit à la formation d'entreprises résultant de partenariats entre différents acteurs industriels.

Selon COHEN et ROUSSEL, la logistique intégrée amont et aval, la gestion des stocks et la livraison au point de consommation sont des pratiques de la chaîne d'approvisionnement qui existent depuis plus de 150 ans. ²⁵

3.1.2/L'évolution de Supply Chain Management

Durant les années 1980, la Supply Chain Management s'est focalisée sur l'excellence fonctionnelle. Elle se caractérisait par une intégration globale, une organisation compartimentée, des approches de management hiérarchique, une technologie dédiée et des temps de rotation des stocks allant de plusieurs mois à plusieurs semaines.

²⁴ MARTIN.C, « Supply Chain Management », Village Mondiale, 3^{ème} édition, 2005, P07.

²⁵ Shoshanah.C et Rossel .J, « Avantage Supply Chain », Editions d'organisation, Paris, 2005, P27.

Dans les années 1990, Le Supply Chain Management a adopté une approche transactionnelle, basée sur une organisation intra-entreprise, une gestion de la hiérarchie et des contrôles, la technologie ERP ²⁶ des mesures de performance au niveau des coûts et services. Les temps de rotation des stocks sont passés de plusieurs semaines à plusieurs jours.

De nos jours, les exigences de « l'adaptive Supply Chain » amènent une nouvelle façon de penser, impliquant une prise de décision intégrée entre tous les partenaires.

A partir des années 2000, la philosophie du Supply Chain Management invite à repenser les contributions des différentes fonctions à la création de valeur pour le client final.

Ces contributions améliorent la gestion des processus clés du Supply Chain. Elle suppose une vision élargie de la notion de performance, incluant des dimensions aussi bien internes (l'activité de la planification, l'efficacité du processus d'acquisition.....) qu'externes (les progrès des fournisseurs, respect d'objectifs sociétaux comme la préservation de l'environnement).

La SCM peut finalement se définir comme étant la réponse à une exigence, l'exigence en terme de création de valeur dans les produits et services détenus entre les mains de client final.

3.1.3/Définitions de la gestion de la chaîne logistique

Le concept de « **gestion de la chaîne logistique** » plus connu l'appellation anglophone « **Supply Chain Management** » (SCM) regroupe l'ensemble des activités visant à conduire et améliorer cette chaîne logistique, pour mieux éclairer ce nouveau concept. Nous devons présenter plusieurs définitions qui ont été proposées par différents auteurs et parmi lesquelles nous citons les suivantes :

D'après Tan et al : « **La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini. La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs, c'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficience.** »²⁷

D'après Halley : « **La chaîne logistique se définit comme un réseau d'entreprises en**

²⁶ Shoshanah.C et Rossel .J, « Avantage Supply Chain », Editions d'organisation, Paris, 2005, P27.

²⁷ Christophe Guoin, « Modélisation et résolution de problème de planification de la chaîne logistique à l'aide logiciel d'optimisation AIMMS, édition 2011, P84.

interaction dont l'objectif est de livrer un produit ou un service à l'utilisation final en coordonnant les activités associées au mouvement des biens de la matière première jusqu'à la livraison du produit fini par des combinaisons efficaces de ressources qui contribuent à la création et à la livraison de la valeur.»²⁸

D'après Council of Supply Chain Management Professional : « Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toute les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique et les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information.»²⁹

D'après Gaumand et al : « Un réseau complexe, orienté de plus en plus vers la demande du client final. Elle implique l'entreprise et ses réseaux pour concevoir et acheminer efficacement les produits ou services aux clients finaux, ces derniers faisant parfois partie intégrante de la chaîne logistique.»³⁰

D'après Pymor : « Le supply chain management comme incorporant, l'ensemble des participations à la logistique étendue d'une entreprise depuis les fournisseurs de ses fournisseurs jusqu'au client de ses clients. »³¹

Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires de services et de clients.

Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise entre les entreprises.³²

²⁸ Christine Belin-Munier, « Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion », France, P12.

²⁹ Rémy Le Moigne, « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente », édition Dunod, 2017, P13.

³⁰ Khalid Chafik, Omar Boubker, Op.cit, P46.

³¹ Barbara Lyonnet, Marie- Pascale Senkel : op.cit, P22.

³² Pierre Médane, Anne Garatacap, Op.cit, P31.

3.2/Le rôle de la SCM

Le rôle de la supply chain management dans les entreprises de production et distribution est multiple et très divers :

- Le SCM est utilisé comme un moyen de supprimer le bull whip en français «coup de fouet ».
- Il permet à l'entreprise de faire son choix du positionnement stratégique à partir du choix de l'un des positionnements (objectifs), de triangle d'or « Coût-Qualité-Délai/ Réactivité » qui sont contradictoires.
- Intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant.
- Allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et d'information en présence des objectifs conflictuels, dans le but (d'atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix).
- Améliorer la qualité des produits.
- Améliorer la réactivité par rapport aux évolutions du marché.
- Réduire le coût total (coût d'achat + coût de fabrication + coût des stocks + coût de distribution...).
- Réduire les délais de fabrications, livraison, etc.³³

3.3/Les enjeux du SCM

La gestion de la chaîne logistique est aujourd'hui un élément clé pour les entreprises. En effet, les enjeux liés à cette démarche sont nombreux.

3.3.1/L'amélioration de la performance globale

En premier temps les entreprises doivent bien comprendre l'impact de l'optimisation de leur chaîne sur leurs activités, cela se caractérise par une amélioration des réponses apportées aux demandes des clients, un gain de temps. Et tout cela bien sûr pour un but final qui est l'amélioration des performances globales.

3.3.2/L'amélioration de la satisfaction client

Un client satisfait signifie que la commande est rapidement traitée. Dans ce cas, il est évident de maîtriser la chaîne logistique dans sa totalité, cette maîtrise permet de fiabiliser les prévisions de vente, et avoir une gestion des stocks d'une manière efficace.

³³ Rémy Le Moigne, « Supply chain management : achat, production, transport, vente », édition Dunod, Paris, 2013, P7.

3.3.3/La réduction des risques

La réduction des risques est difficile à évaluer, car c'est la variante la plus importante dans la vie de l'entreprise. La diminution du risque est donc un enjeu phare dans la recherche d'optimisation de la chaîne logistique, qui peut être obtenue avec la visibilité de cette dernière.

3.4/Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique

Le supply chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important.

La gestion de la chaîne logistique permet d'atteindre des objectifs tels que :

1. Le passage du flux posé au flux tiré : qui permet une réduction des stocks et éviter la surproduction. Dans ce cas la production va dépendre des commandes clients, qui vont limiter la surcharge des stocks.

2. La planification de la production.

La production est planifiée en totale concordance avec la demande des clients, dans ce cas c'est le client qui va déclencher la production. La production se fait que lorsque la commande a été passée, ce type de production utilisé surtout pour les produits qui nécessitent un délai de fabrication important.

- ◆ L'amélioration de traçabilité.

Cela se fait par la gestion en supply chain, l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. Il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué.

- ◆ L'amélioration de l'exécution de la demande.

L'entreprise exécute la commande de son client dans les délais les plus proches, ce qu'elle permettra de garantir la loyauté de son client par la satisfaction de ses besoins par le respect des délais et la qualité exigée.

3.5/La mise en œuvre de la gestion de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique vise à gérer et organiser toutes les fonctions et tous les flux ainsi que tous les maillons de la chaîne logistique.

3.5.1/Gestion des (achats / approvisionnements et stocks) :

Les stocks et les approvisionnements sont presque deux faces de la même médaille, il est impossible de traiter l'un sans évoquer l'autre.³⁴

³⁴ Pierre MEDAN, Anne GARATACAP, op.cit, P81.

3.5.1.1/Gestion des achats et approvisionnements :

L'approche moderne repose sur la gestion des fournisseurs :

- Cette démarche aide les entreprises à établir des relations d'ordre stratégique (partenariat) avec ses fournisseurs afin d'obtenir un avantage concurrentiel.
- Limiter le nombre des fournisseurs pour garantir la qualité supérieure ainsi qu'une livraison rapide et fiable.
- Assurer une bonne coordination avec les différents services de l'entreprise.

Le processus de gestion des approvisionnements diffère suivant des achats directs et des achats indirects :

A/Gestion des achats directs : Ceci repose sur trois méthodes : ³⁵

◆ **Système du point de commande :**

Cette méthode correspond généralement au niveau des stocks nécessaires pour couvrir la demande durant le délai de réapprovisionnement. Il existe plusieurs types de méthodes de réapprovisionnement sur le point de commande :

◆ **Système Mini-Max :**

- Min (minimum) : le point de commande
- Max (maximum) : la quantité maximale voulue en stock
- Une commande est générée lorsque la quantité maximale inférieure à la quantité minimale moins la quantité de la commande est variable et égale à la différence entre la quantité maximale et la quantité en stock.

◆ **Système à quantité fixe (Fixed Order Quantity Système) :**

- La commande est générée lorsque la quantité en stock est supérieure à une limite donnée, et lorsque la demande est constante et prévisible.

◆ **Calcul de la quantité économique (Economic Order Quantity) :**

- Le calcul se fait par la formule de Wilson qui consiste à déterminer le volume de la quantité économique d'une commande qui minimise le coût total du stock. Ce dernier étant la source du coût de possession.³⁶

« Formule de Wilson » $\Rightarrow \sqrt{(2 * \sum \text{prdts commandés annuellement} * \text{cout 1 commande} / \text{cout de prdts} * \text{tx de possession année})}$

³⁵ Rémy Le MOIGNE, op.cit, P79.

³⁶ Pierre MEDAN, Anne GARATACAP, op.cit, P81.

◆ **Système à intervalle fixe :**

C'est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande à intervalle fixe, la quantité commandée est variable et est destinée à remplacer la quantité consommée durant la période.

Si une quantité maximale en stock a été définie, alors la quantité de réapprovisionnement pourra être égale à cette quantité maximale moins la quantité en stock.

◆ **Détermination du besoin net :**

Cette méthode calcule les besoins de réapprovisionnement en fonction de la demande réelle des produits, en prenant en compte les niveaux de stock actuels, les délais de livraison et les prévisions de demande.

Cela permet d'ajuster les commandes en fonction des variations de la demande et des niveaux de stock.

B/Gestion des achats indirects

Dans ce cas la recherche des fournisseurs se fait par l'utilisation de l'internet ou ce qu'on appelle-procurement. La solution de ce dernier couvre tout le processus de gestion des achats indirects.³⁷

- Création de la demande d'achat.
- Validation de la demande d'achat au fournisseur.
- Réception du produit ou service.

Technologies utilisée :

- Des catalogues électroniques de produit qui peuvent être consultés et mise à jour simplement.
- Des échanges de données électroniques avec les fournisseurs qui permettent d'automatiser une partie des transactions d'achats.

Ce système d'achat en ligne permet de faciliter le travail quotidien de productivité et aussi l'efficacité de service d'achat.

3.5.1.2/Gestion des stocks

La gestion de stock peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique, la gestion des stocks est un ensemble de techniques ou d'outils au service de l'organisation des flux d'une entreprise, elle intervient dans

³⁷ Rémy le Moigne, op.cit, P82- 83.

le domaine d'approvisionnement puisqu'elle fournit des réponses claires à des questions que posent les gestionnaires d'approvisionnement.³⁸

La gestion des stocks selon Pierre ZERMATI est : « **Une formation pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun** »

A/Objectifs de gestion des stocks

- Réguler le niveau des stocks de matière première, produits finis.
- Les stocks permettent de diminuer les coûts de transport.
- Assurer la protection contre les chocs de la demande qui pourrait se transmettre à la production et au transport.
- Faire face aux problèmes de délais de livraison.

B/Les modèles d'analyse des stocks

Il existe de nombreux modèles d'analyse de la gestion des stocks :

B.1/Le modèle 20 /80 :

L'application est moins délicate que la précédente, elle ne décompose le stock que qu'en deux parties.³⁹

- Première partie : 20% des articles, 80% de valeur du stock.
- Deuxième partie : 80% des articles, 20 % de la valeur du stock.

B.2/La méthode ABC :

La méthode ABC la plus connue des méthodes de classification. Elle consiste à répartir les produits en trois classes selon leur importance, classe A (forte important), classe B (moyenne important) et classe C (faible important).

B.3/Le modèle de Wilson :

Présente l'intérêt de mettre en relation la quantité à commander et de la fréquence des stocks. Il introduit plusieurs notions de stocks :

- Le stock minimum (fonction du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation correspondante).
- Le stock de sécurité (il permet de faire face aux ruptures éventuelles de stock).
- Le stock d'alerte (c'est l'indicateur du déclenchement de la commande).

³⁸ Pierre Zermati, « Fabrice Mocellin : pratique de la gestion des stocks », 7^{ème} édition, Dunod, Paris 2005, P3.

³⁹ Pierre Médan, Anne Gratacap, op.cit., P87.

Le modèle de Wilson s'appuie à la fois sur le taux de rotation des stocks et les délais moyen de stockage pour mesurer la vitesse moyenne à laquelle les stocks doivent se renouveler pour faire face à l'activité de l'entreprise.

B.4/La gestion informatique des stocks :

C'est d'avoir recouru à l'informatique sur ordinateur pour gérer les stocks, l'ordinateur permet en effet :

→ De gérer plus efficacement les stocks :

- ◆ Consultation des entrées et sorties des stocks.
- ◆ Calcul des dates de passation des commandes, des quantités à commander, des stocks d'alerte et de sécurité.
- ◆ Gestion spatiale de l'entrepôt.

→ D'analyser la performance du système de gestion :

- ◆ Le calcul systématique d'indices et de ratios.
- ◆ Etablissement de statistique liée aux stocks.
- ◆ Evaluation prévisionnelle des besoins à moyen et long terme.

3.5.2/Gestion de production

La gestion de la production est l'ensemble des activités qui participent à la conception, et la planification des ressources (matérielles, financières, ou humaines), l'ordonnancement, l'enregistrement des activités de production, le contrôle des activités de production de l'entreprise.⁴⁰

L'objectif est d'optimiser les processus de valeur ajoutée en améliorant de manière continue les flux allant de fournisseurs aux clients. L'ensemble de ces activités doit être réalisé dans le respect des procédures établies (implicitement ou explicitement) par l'entreprise et tenir compte à la fois de la qualité de ses produits ou services, mais aussi de la sécurité de ses salariés ou de son environnement.

Il existe plusieurs méthodes de gestion de la production. Mais ces deux sont les plus utilisées, Juste-à-temps et kanban qui sont des méthodes d'origine japonaise utilisées par l'entreprise Toyota.

3.5.2.1/Juste-à-temps : vise à réduire les délais et donc la durée du cycle de production, ce qui permet une diminution du volume des stocks. L'idée générale est d'adapter en permanence la production de la demande réelle du consommateur au prix d'une transformation radicale des

⁴⁰ Bernard et Colli, Dictionnaire économique et financier, édition du Seuil, Paris, 1996, P67.

principes de fonctionnement de l'entreprise.

3.5.2.2/Le kanban (carte) : C'est un système d'information et de gestion des flux tirés dans les ateliers, entre les ateliers, et même entre fournisseurs et clients à l'aide d'une carte. Kanban permet aussi d'organiser le travail entre deux postes de travail en limitant la production du poste amont aux besoins du poste aval. C'est-à-dire chaque poste de travail ne doit travailler que sur la demande du stade situé en aval de lui et non plus prévision, le système devient alors tiré par l'aval et s'apparente à un système de RECOR (renouvellement de la consommation réelle) des pièces.⁴¹

Le kanban résume ses objectifs en quatre points :

- ◆ Réduction des stocks de produits entre les centres de production et les magasins.
- ◆ Réduction des cycles de production.
- ◆ Accroissement de la flexibilité de livraison à court-terme.
- ◆ Accroissement de la productivité des travailleurs.⁴²

3.5.3/Gestion de distribution

La distribution est la mise à disposition d'un produit ou d'un service aux consommateurs par l'utilisation d'intermédiaires ou par une livraison directe, selon le circuit de distribution choisi par l'entreprise.⁴³

3.5.3.1/Type de circuit de distribution

Il existe trois circuits, à savoir :

- **Circuit direct**

Ce circuit ne comporte aucun intermédiaire : c'est le cas de la vente directe. (voir la figure n°8).

Figure N° 8 : Illustration d'un circuit de distribution « direct »



Source : Marin (s), Vedrine (J- P), « marketing les concepts clés », édition chihab, France, 1996, P119.

⁴¹ Pierre MEDAN, Anne Garatacap, op.cit, P187.

⁴² YVES Rossier, « Systèmes de gestion industrielle » édition PPUR, 1991, P 11.

⁴³ YVES Pimor, « Logistique, technique et mise en œuvre », 2eme édition Dunod, Paris, P5.

- **Circuit court**

Le fabricant vend à un seul intermédiaire qui lui-même vend au consommateur final (le détaillant). (Voir la figure n°9)

Figure N° 9 : Illustration d'un circuit de distribution « court »



Source : Pierre Helfer et Jaques Orsoni, « marketing », 11eme édition, France 2009, P 306.

- **Circuit long**

Plusieurs intermédiaires sont actifs. (Voir la figure n°10)

Figure N° 10 : Illustration d'un circuit de distribution « long »



Source : Pierre Helfer et Jaques Orsoni, « marketing », 11eme édition vuibert, France 2009, P 306

3.5.3.2/Les modèles de gestion de la distribution

On distingue deux modèles essentiels de gestion de la distribution :

A/ DRP :

Le modèle DRP (Distribution Requirement Planing), est inventé par André Martin durant les années 1980. Le DRP s'applique à l'organisation et la gestion efficace des réseaux de distribution dont le but est le calcul du besoin net de chaque site (entrepôt) pour chaque produit pour une période donnée.⁴⁴

B/ Le Cross-Docking :

C'est un système de distribution dans lequel les marchandises réceptionnées pour le centre immédiate à destination des magasins.

Le Cross-Docking a un triple objectif⁴⁵ :

- L'accélération des flux de marchandises.
- La rationalisation du transport entre les différents sites.
- La réduction des coûts de stockage et de manutention.

⁴⁴ Yves PIMOR, op.cit, P129.

⁴⁵ Pierre Médan, Anne Gratacap, Op.cit, P129.

3.5.4/ Gestion d'entreposage :

L'entreposage permet de gérer l'emplacement des marchandises, coordonne les installations, les activités, le personnel et contrôle tous les éléments d'exploitation dans un magasin et aide à classer les biens de manière à faciliter une expédition conforme aux vœux du client, pour mieux accomplir cet objectif, l'entreposage a trois activités principales qui sont :

- ◆ La réception des biens et leur dépôt adéquat en magasin.
- ◆ Les mouvements des biens dans le magasin.
- ◆ L'expédition des biens.

La supply chain management organise toutes les activités qui ont une influence sur la performance de l'entreprise, et assure également la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Conclusion :

En conclusion, ce chapitre a fourni une analyse approfondie du cadre conceptuel du management logistique, en mettant en évidence l'évolution de la gestion de la chaîne logistique depuis ses débuts jusqu'à son importance contemporaine. En explorant les enjeux, objectifs et méthodes de mise en œuvre, il devient évident que la gestion efficace de la Supply Chain est essentielle pour garantir la performance des entreprises dans un environnement commercial dynamique.

Ce chapitre jette les bases pour une compréhension approfondie des concepts clés de la gestion logistique, tout en soulignant l'importance de l'adaptabilité et de l'innovation face aux défis de plus en plus complexes de la chaîne d'approvisionnement moderne.

Chapitre II

Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

Introduction :

Dans ce chapitre, nous explorerons le lien essentiel entre le management logistique et la performance globale des entreprises. À travers une analyse approfondie, nous examinerons les différentes mesures de performance utilisées dans le domaine logistique, ainsi que les modèles et outils qui permettent de les évaluer. De plus, nous mettrons en lumière l'importance cruciale du pilotage de la chaîne logistique dans l'atteinte des objectifs de performance. A cet effet, ce chapitre est scindé en trois sections, à savoir :

- Section(01) : Les mesures de performance de la chaîne logistique.
- Section (02) : Les modèles et outils de performance logistique.
- Section (03) : Le pilotage de la chaîne logistique.

Section (01) : Les mesures de performances de la chaîne logistique

Dans cette section, nous abordons l'importance de mesurer la performance de la chaîne logistique, qui joue un rôle crucial dans la description et l'évaluation des processus passés, présents et actuels. En fixant des objectifs de performance, ces mesures offrent une vision claire pour l'avenir. Nous examinerons ainsi les diverses approches et méthodes utilisées pour évaluer la performance de la chaîne logistique, en mettant particulièrement l'accent sur celles applicables au contexte de l'entreprise et du supply chain.

1.1/ Les approches principales de la mesure de la performance de la chaîne logistique :

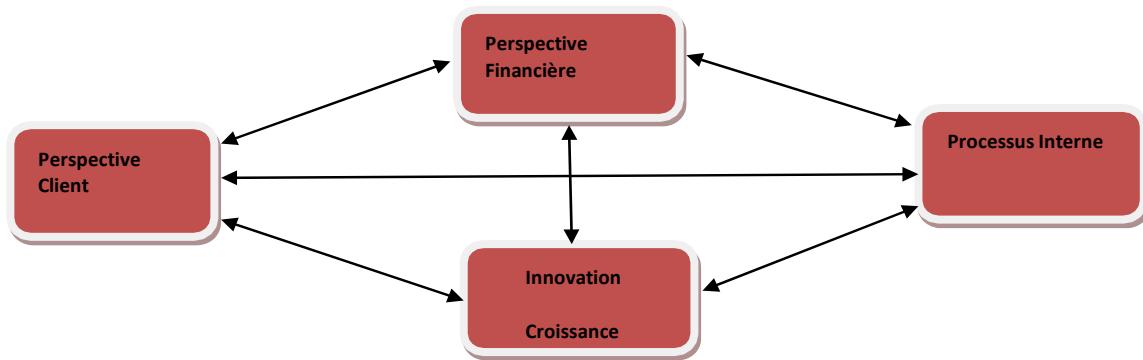
Nous pouvons distinguer plusieurs approches de mesure de la performance, parmi elles nous citons trois (03) approches les plus utilisées en management :

1.1.1 /Balanced score cards

L'objectif principal de tableau de bord (Balanced scorecard) est de compléter les indicateurs de performance purement financière par des indicateurs fonctionnels plus un objectif de déclinaison des cibles stratégiques d'entreprise en buts opérationnels concrets. Quatre axes d'analyses sont proposés pour mesurer la performance d'un système industriel.⁴⁶ (voir la figure n°11)

⁴⁶ M.LAURAS : méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistique, thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur de l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, page 114.

Figure N°11: Balanced Scorecard



Source : (G) BAGLAIN et al : management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, édition economica, 4^{ème} édition, paris, 2005, p. 768

- **Satisfaction client** : c'est l'ensemble des indicateurs qui déterminent la performance orientée vers le client comme le respect des délais de livraison, le traitement des commandes clients ainsi les taux de qualité de livraison.
- **Satisfaction des actionnaires (financier)** : c'est la rentabilité ou le chiffre d'affaire en fonction de stratégie (regroupe les indicateurs tels que, les coûts de fabrication, les salaires, les coûts de transports, les coûts de stockage, la valeur ajoutée de la productivité et le taux de rotation des capitaux.
- **Processus interne (efficacité et efficience de toute la chaîne logistique)** : renferme des indicateurs tels que le respect du programme de production, le cycle de fabrication moyen, le suivi des erreurs de prévisions et le taux de couverture des stocks. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- **Apprentissage et développement (satisfaction des salariés)** : regroupe les indicateurs qui renvoient sur l'innovation et la croissance tels que, le cycle de développement des nouveaux produits, économies de conception générée par Co-développement avec les fournisseurs et les nombres de nouveaux projets acceptés.

Le principe fondamental de cette approche est finalement de considérer l'évaluation de la performance comme une résultante de la mise en œuvre des processus. C'est-à-dire que la performance n'est pas vue comme simple mesure des résultats d'une action, mais comme un relevé de pertinence de l'utilisation des variables d'action.

Ces variables sont appelées déterminants de la performance et sont les leviers qui

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

permettent de produire les sorties souhaitées à partir d'entrées déterminées, de moyens de données et en fonction de consignes explicites.⁴⁷

1.1.2/La méthode ABC :

C'est une démarche destinée à donner des informations pertinentes sur les coûts et les marges. Comme elle permet aussi d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles en éclairant les choix de sous-traitance à l'aide de la définition de l'organisation des compétences. La gestion par activité pour mission d'obtenir le coût réel d'un produit ou d'un service et, par extension :

Le coût de revient des composants de produit ou du produit ou encore de chaque étape de son processus.

- ◆ Le contrôle budgétaire global et détaillé.
- ◆ Le repérage des dysfonctionnements entre les activités.
- ◆ Le suivi des écarts, des dépassements soit par activités ou produits.
- ◆ La simulation de coûts de revient pour le lancement de tout nouveau produit.
- ◆ Le repérage des étapes à franchir pour atteindre une cible en termes de rentabilité.

La méthode ABC s'articule autour des trois tableaux de bord suivants⁴⁸ :

- ◆ Le tableau de bord d'activité (mensuel) qui permet de suivre les objectifs financiers.
- ◆ Le tableau de bord financier (mensuel/trimestriel) qui permet de suivre les objectifs Financiers.
- ◆ Le tableau de bord structure (trimestriel/semestriel) qui permet de suivre les structures de coûts.

L'approche ABC soutient à son tour la mise en place d'une gestion par activité en place d'une gestion par activité en appuyant sur des tableaux de bords constitués d'indicateurs mesurant.

- ◆ Les progrès des actions décidées pour appliquer la stratégie.
- ◆ La valeur perçue par client.
- ◆ Les performances des concurrents.
- ◆ Les démarches qualité et l'amélioration des performances.

Les approches ABC soulignent la nécessité de mettre en œuvre un pilotage en fonction des processus qui définissent le système étudié.⁴⁹

⁴⁷ M.LAURAS op.cit page 19.

⁴⁸ Ibid, pages 17&18.

⁴⁹ M.LAURAS op.cit page 23-24.

1.1.3/ La méthode SCOR (Supply Chain Operation Refrance) :

C'est une méthode qui permet aux entreprises d'avoir une vision sur la chaine logistique, comme elle facilite aussi la représentation de l'ensemble des flux physiques, informationnels et financiers à partirde fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client d'une entreprise.

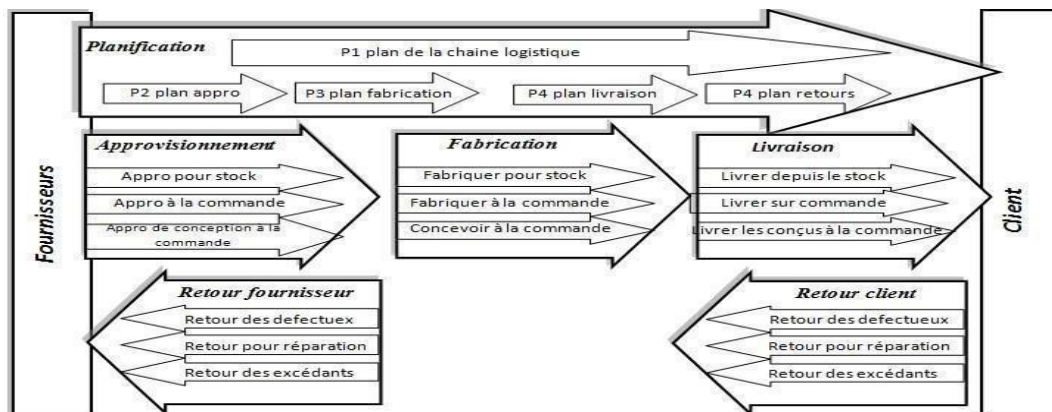
L'objectif majeur de cette approche est de pouvoir offrir un référentiel de comparaison entre entreprisesqui sont de même secteur dans la gestion des chaines logistiques.

La méthode SCOR se fait selon trois étapes principales :

- L'analyse qui décrit la chaine logistique à partir d'une boite à outil.
- L'évaluation qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaines.
- Logistiques afin de se comparer avec d'autres entreprises.

L'amélioration qui vise à exploiter les bonnes pratiques préconisées par le modèle SCOR. Au final nous pouvons dire que la principale force de cet outil se réside dans la capacité d'aider à la formulation d'indicateurs de production.⁵⁰

Figure N°12 : Modèle SCOR



Source : Hamidi.N et Bouzembrak.A Mémoire de fin de cycle Master en sciences commerciales, intitulé : lachaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise, université A/Mira Bejaia, 2017/2018 page 32.

⁵⁰ M.LAURAS op.cit,page 23-24.

1.2/ Méthode de mesure de performance :

La chaîne logistique étant un système complexe et dynamique, ajouté à cela un environnement instable qui génère de nombreuses incertitudes. La difficulté de la prise en compte de ces incertitudes fait que la plupart des modèles proposés pour modéliser les chaînes logistiques utilisent des hypothèses restrictives, et parfois simplistes (Vidal et Gottschalk, 1997). La modélisation de ces systèmes complexes permet une meilleure compréhension et une meilleure gestion de ces systèmes. Un modèle n'est qu'une représentation simplifiée d'un système réel, qui permet d'analyser, contrôler et de piloter. Ils sont à la base des systèmes d'aide à la décision. Nous allons voir trois types de modélisations : modèles conceptuels, modèles mathématiques, et modèles par simulation⁵¹ (Taylor, 2003).

1.2.1/Les modèles conceptuels

Les modèles conceptuels sont de loin les plus simples. Il s'agit en fait d'une description basique d'un système économique comme la chaîne logistique qui peut s'exprimer sous formes de diagrammes ou d'explications verbales. Le format utilisé dépend en grande partie de l'expérience du modélisateur, ceux avec une grande expérience font des diagrammes détaillés pour réduire l'ambiguïté, tandis que ceux avec une moindre expérience se basent sur une analyse par scénario.

Dans ces modèles, il faut trouver un bon équilibre entre précision et aisance de communication. Ces modèles sont limités car difficiles à mettre en œuvre dans le cas d'organisations très complexes, et surtout ils ne donnent pas d'orientations quant au contrôle et au pilotage de la chaîne.

1.2.2/Modèles mathématiques

Les modèles mathématiques sont très utilisés pour la conception des chaînes logistiques et pour l'optimisation des coûts. Ils consistent à modéliser un système réel par un ensemble d'équations exprimant les contraintes et les objectifs. Contrairement aux modèles conceptuels qui aident seulement à la compréhension du système, les modèles mathématiques résolvent les problèmes d'optimisation. Une autre différence avec les modèles conceptuels est que l'utilisation des modèles mathématiques requiert des compétences spéciales dans les mathématiques et la recherche opérationnelle.

⁵¹ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat En informatique, université lorraine, 2007, page 22,23.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

1.2.3/Modèles par simulation

Les modèles par simulations sont très pratiques dans le cas de systèmes où il est difficile de représenter toutes les hypothèses par des équations, et de ce fait, on ne peut pas utiliser les modèles mathématiques. Ces modèles essaient d'imiter le comportement des composants d'un modèle et donc de pouvoir faire des prévisions et des évaluations de performances.

Ils ont la capacité de capturer les incertitudes et de traiter l'aspect dynamique des systèmes complexes et des systèmes à grandes échelles.

De nombreux modèles ont été proposés pour la simulation et la modélisation des chaînes logistiques. Hermann et al proposent un nouveau cadre de simulation et des modèles hiérarchiques pour capturer les activités spécifiques au sein de la chaîne logistique.

Dans sa thèse, Ding propose une approche d'optimisation basée sur la simulation pour la conception des chaînes logistiques appliquée à l'industrie automobile et textile. Beaucoup de travaux de recherches se sont intéressés à ces modèles, nous pouvons citer (Jain et al, 2001) et (Bhasharan, 1998). Le tableau ci-dessous illustre les différences entre les trois types de modélisation.

Tableau N° 02 : différence entre les types de modélisations des chaînes logistiques (Taylor, 2003)

	Modèles conceptuels	Modèles mathématiques	Modèles par simulation
Représente la chaîne comme	Diagrammes et descriptions	Formules et équations	Objets et interactions
Solutions trouvées par	Raisonnement verbal	Les solveurs (comme Cplex ou Xpress)	Expériences (monte carlo)
Meilleure application pour	Partage de la compréhension	Performances optimales	Prévisions réalistes

Source : Zerouk MOULOUNA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques.

Informatique [CS]. Institut National Polytechnique de Lorraine – INPL, 2007. France.

Disponible sur <https://theses.hal.science>. Consulté le 24 MARS à 21 : 00 H.

Section (02) : Les modèles et outils de performance logistique

Le management de la performance est désormais une préoccupation majeure pour les entreprises, mais les systèmes de mesure de la performance ne reflètent souvent pas fidèlement la réalité opérationnelle. Bien que le Balanced Scorecard soit salué comme une innovation dans les pratiques anglo-saxonnes, un concept similaire est apparu en France il y a près de soixante-dix ans, sous l'appellation de tableau de bord. Par conséquent, le choix du système d'évaluation de la performance demeure crucial pour permettre à une entreprise d'analyser et de diagnostiquer son environnement avec précision et efficacité.

2.1/Les définitions de la performance logistique et son amélioration

2.1.1/Définitions de la performance logistique

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations de différents auteurs.

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

Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier par exemple l'amélioration des délais est une forme de performance ».

La performance doit se traduire en termes de résultats par rapport à des objectifs fixés. Ces résultats doivent être mesurés par le biais d'indicateurs permettant de quantifier des actions. La mesure de la performance n'est pertinente que si elle est exploitée et interprétée, c'est-à-dire comparée à des objectifs fixés.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « **Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle d'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts, et délais, notamment). La performance liée à des objectifs préalablement définis par l'organisme.** »⁵²

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

⁵² Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, P191.

sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.⁵³

2.1.2/ Amélioration de la performance

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performance traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation.⁵⁴

2.2/ Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie.

2.2.1/ L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « **C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle** ». ⁵⁵

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « **Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système** » ⁵⁶

2.2.2/ L'efficience

Par l'efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens,

⁵³ <https://www.supplychain-meter.com>, consulté le 26 mars 2024 à 11 :00 H.

⁵⁴ Botta-Genoulaz, V., Campagne, J.P. ; Llerena, D., Pellegrin, C., « Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination », édition ISTE LTD, Wiley & Sons 2010.

⁵⁵ Granstedt, I., « L'impasse industrielle », édition Dunod, Paris, 1992, P33.

⁵⁶ Boislandelle, H.M., « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, Paris, 1998, P139.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

des capacités en relation avec les résultats).

C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part.⁵⁷

Donc nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Efficiace = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre.

2.2.3/ La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement d'une manière efficace l'objectif fixé.

2.2.4/L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une manière acceptable et au coût le plus bas possible.

2.3/Les caractéristiques de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance : ⁵⁸

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

⁵⁷ Granstedt, I., op.cit, P 33

⁵⁸ Doriath (B) et Goujet, (CH), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, P179.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

(diversité des objectifs) et subjective(dépendant de l'acteur qui l'évalue).

2.4/Les modèles de mesures de la performance logistique

On peut distinguer plusieurs modèles de mesure de la performance à savoir :

2.4.1/Le modèle SCOR (Supply Chain Opération Référence)

En 1996 fut créé le Supply Chain Council (SCC) et compte aujourd'hui environ 800 membres. Le but du SCC est de structurer un référentiel de processus logistiques types et de proposer les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques à mettre en place.

Au plan géographique, l'Amérique du Nord représente les deux tiers des membres, mais le SCC est un organisme indépendant, à but non lucratif regroupant des entreprises de tous les continents opérant dans tous les secteurs de l'industrie, du commerce et des services.⁵⁹

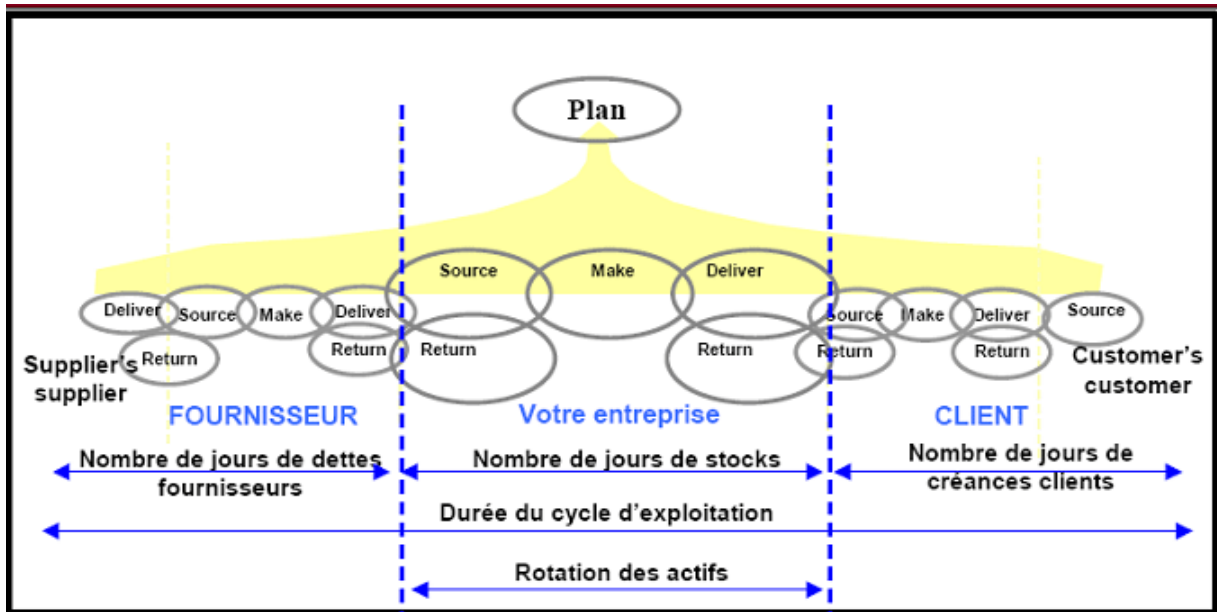
Ce modèle s'organise autour des interactions entre clients et chaîne logistique, depuis la réception de la commande jusqu'au paiement de sa facture. Il est considéré également l'ensemble des échanges s'opérant depuis le client jusqu'au fournisseur du fournisseur.

Enfin, le modèle Scor qualifie les activités autour de la demande ; depuis son analyse jusqu'à l'exécution de chaque commande client.

Une modélisation classique de SCOR est proposée par la figure ci-dessous :

⁵⁹ Baglin Marchal (G) et autres, « Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chaîne », édition Economica, 4eme édition, Paris 2005, P150.

FigureN°13 : Présentation du modèle SCOR



Source : <https://www.researchgate.net/figure/3-Le-modele-SCOR>, consulté le 26 mars 2024 à 13 :00 H.

- **Planification (Plan)** : Planification et gestion de la demande /Supply.
- **Achat / Approvisionnement (Source)** : Gestion des fournisseurs permettant de choisir le bon fournisseur du produit, gérer sa performance, gérer les inventaires, gérer l'arrivage des produits, gérer les procédures d'import/ export.
- **Fabrication (Make)** : Gérer les activités de production des produits, de tests, de packaging. Gérer tout le réseau de production. Suivre la conformité à des réglementations, etc.
- **Livraison (Deliver)** : Gérer les commandes des clients y compris les expéditions. facturer les clients. Installer les produits, les inventorier... .
- **Gestion des retours amont et aval (Return)** : Gérer le retour des produits suite à des défauts, pour maintenance etc. Gérer les expéditions et les modes de transport / enlèvements.

Ces macro-processus de planification, d'approvisionnement, de fabrication et de distribution sont spécialisés par type de produit selon le mode de gestion a priori choisi :

- ◆ Produit géré sur tous les niveaux (Make-to-Stock).
- ◆ Produit standard, mais approvisionné et fabriqué sur la commande du client (Make-to Order).
- ◆ Produit spécifique, dont la conception et le développement se font à la commande, ainsi

qu'approvisionnement et fabrication (Engineer-to-Order).

En fait, le modèle SCOR décrit des processus du domaine de la Supply chain et met à disposition : ⁶⁰

- ◆ Des descriptifs standardisés de processus métier.
- ◆ Un Framework de relation entre les processus standardisés.
- ◆ Des métriques prédéfinies permettant de mesurer la performance de processus.
- ◆ Un alignement entre les caractéristiques et les fonctionnalités des processus.
- ◆ Des concepts de management provenant de « bonne pratique » et permettant d'obtenir une meilleure performance des processus.

2.4.1.1/Les étapes de l'approche SCOR

L'approche SCOR en décline en trois étapes : ⁶¹

- ◆ L'analyse, qui vise à décrire une chaîne logistique à l'aide d'une boîte à outils.
- ◆ L'évaluation, qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaînes Logistiques permettant notamment de se comparer avec d'autres entreprises.
- ◆ L'amélioration, qui exploite de bonne pratique préconisées par le modèle SCOR.

2.4.1.2/Les niveaux proposés par SCOR

Le modèle SCOR est formé de quatre niveaux qui sont :

• Le niveau 1 :

- Permet sur la base des fonctions élémentaires (approvisionner, faire, délivrer, planifier et retourner) de modéliser le périmètre de la chaîne logistique que l'on souhaite étudier. Les m Le nombre de commandes livrées en date et le nombre de commandes expédiées en moins des 24heures.
- Les coûts de marchandises, la valeur ajoutée par employé, la couverture des stocks, les coûts totaux de gestion de la chaîne logistique.
- La marge, le retour sur investissement, la rentabilité...

• Le niveau 2 :

Détaille sur la base de catégories de processus prédéfinis, chacune des grandes composantes de la chaîne logistique. Ici aussi le modèle SCOR propose des indicateurs de performance associés à chaque élément de la boîte à outils proposée.

• Le niveau 3 :

⁶⁰ Jean-Noël Gillot, « La gestion des processus métiers », édition JNGILLOT, 2007, Page 106.

⁶¹ Julien François, « Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007, page.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

Pour sa part, décrit de façon plus détaillée chacun des processus définis au niveau 2 cette description s'appuie, une fois encore, sur des éléments prédéfinis. Des indicateurs de performance sont associés à chacun des éléments de la bibliothèque de donnée.

- **Le niveau 4 :**

Pour sa partie il s'agit de descendre au niveau des activités élémentaires (par essence, spécifique à chaque entreprise), de boîte à outils ou d'indicateurs de performance.

2.4.1.3/Les catégories d'indicateurs de modèle SCOR

Concernant la composante évaluation du modèle SCOR, nous pouvons préciser trois catégories d'indicateurs sont propos (avec, pour chacun, trois degrés de finesse, correspondant aux trois niveaux de modélisation possibles). ce sont les indicateurs relatifs à la :

- **Vision client :** qualité de service, flexibilité, efficacité – vitesse.
- **Vision processus interne :** coûts et efficacités.
- **Vision actionnaires :** rentabilité, retour sur investissement et dividendes.

2.4.2/Le modèle balanced scorecard

2.4.2.1/Historique

Le balanced scorecard, a été créé au début des années 1990, par Kaplan et Norton qui est devenu dans les quinze dernières années un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises. Selon Kaplan et Norton(1998), les indicateurs non financiers se présentent complémentaires aux indicateurs de moyens et long terme.

Modèles proposés par SCOR dans ce niveau comme par exemple :

- Pour le tableau de bord prospectif, Kaplan et Norton(2001) ont proposé des indicateurs qui vont au-delà de l'aspect proprement financier et intègrent d'autres indicateurs non financiers.
- Il est présenté comme un système équilibré de mesure de la performance globale couvrant l'ensemble des processus de création de valeur et ne se focalisent pas seulement sur les résultats.

De ce fait, le BSC est considéré comme un ensemble d'indicateurs regroupés au sein de quatre axes stratégiques, et qui ont les uns envers les autres des liens de causalités.⁶²

2.4.2.2/ Définition de BSC

Le Balanced Scorecard est un concept de management visant à traduire la stratégie d'une organisation en actions. Le BSC prend comme point de départ la vision et la mission d'une organisation pour formuler des facteurs clés de succès et des objectifs stratégiques ; qui sont

⁶² H. Löning, V. Malleret, et autres, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3ème édition.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

ensuite convertis en indicateurs de performance mesurables et en action y afférent.

Le BSC se concentre sur les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation et il a pour objectif de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie.

2.4.2.3/ Les principales fonctions du BSC

Le Balanced scorecard est un outil de management dont les fonctions peuvent être résumées comme suit :

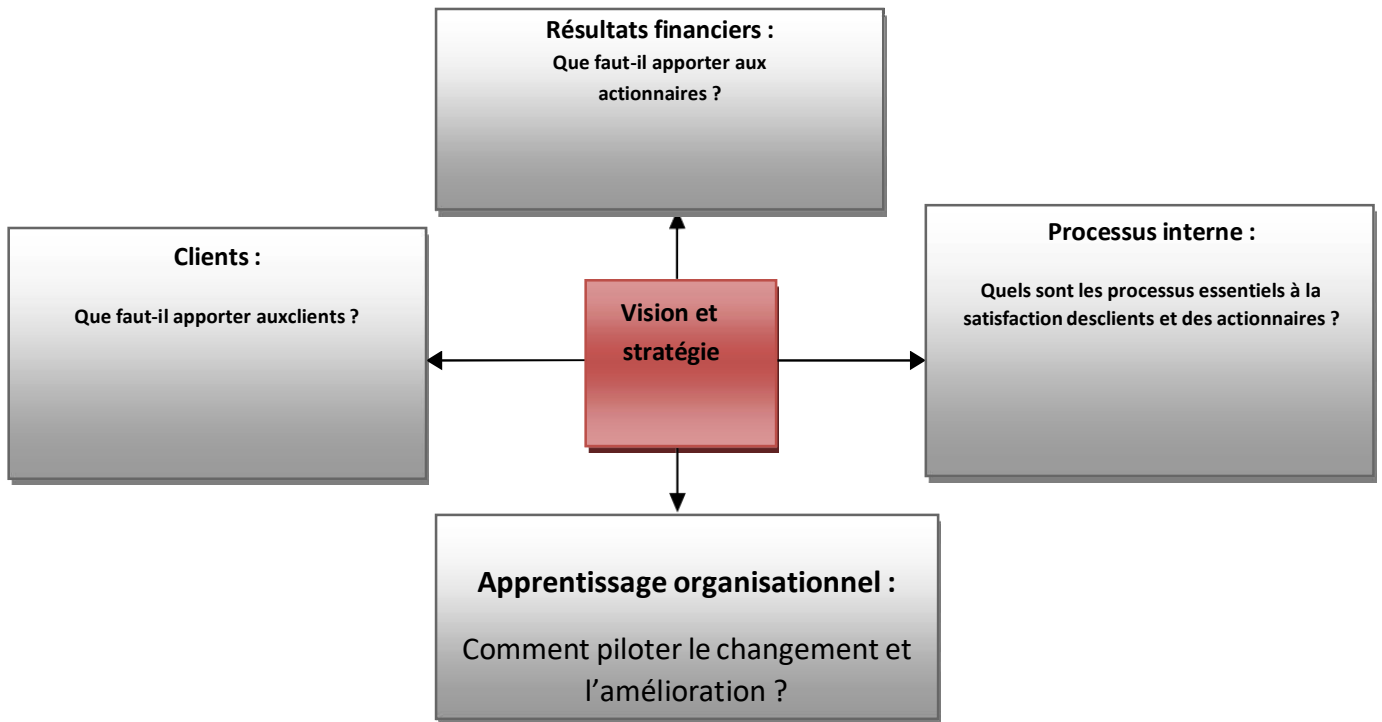
- ◆ Assurer le déploiement efficace de stratégie en communiquant clairement les éléments de BSC à travers l'ensemble de l'organisation.
- ◆ Déployer une nouvelle stratégie ; ce qui suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent, des adaptations substantielles de la structure afin d'encourager les collaborateurs à changer.
- ◆ Mesurer la performance de l'organisation pour le contrôle stratégique et l'adaptation continue au changement de l'environnement.

2.4.2.4/ Les perspectives de BSC

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques comme l'illustre la figure ci-dessous : ⁶³

⁶³ Claude FIORE, Op.cit, P184.

Figure N° 14 : Les quatre axes de balanced scorecard



Source : Kaplan R.S & Norton D.P, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.P21.

De cette figure, les quatre axes sont :

- L'axe financier comportant une estimation de la croissance du chiffre d'affaires, une évaluation du taux de rotation des actifs ainsi qu'une appréciation des gains de productivité au moyen des écarts entre les niveaux de coûts.
- L'axe clients qui détermine le positionnement de l'entreprise sur son marché au moyen du taux de service en matière de livraison, de l'évolution des parts de marché et du degré de fidélisation des clients.
- L'axe processus et innovation qui évalue le degré de réactivité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, notamment en matière de développement de nouvelles références et en matière de production ou de distribution.
- L'axe apprentissage organisationnel qui jauge la réactivité interne de l'entreprise au moyen d'indicateurs portant sur l'efficacité des circuits de communication (ERP) et d'autres sur la motivation et la responsabilisation du personnel vis-à-vis des objectifs fixés tant en qualité de service aux clients qu'en rentabilité.

2.5/ Les outils de performance logistique 2.5.1/ Benchmarking

Consistent à être interne ou externe pour fournir des données précieuses en vue de l'amélioration de la performance, le benchmarking permet des sauts de performances, plus particulièrement en productivité et compétitive. Il accroît l'efficacité, l'efficience et les profits.

2.5.1.1/Définitions

Une autre façon d'approcher le problème d'évaluation de performance est le benchmarking (Anderson et al... 1999), décrivent le benchmarking ou « **Learning from others** » comme étant la succession des étapes suivantes : ⁶⁴

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

Le benchmarking est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Il permet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action, rédigé grâce aux conclusions tirées de cette analyse le benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable.

Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité.

2.5.1.2/ Les types de benchmarking

On distingue habituellement quatre types d'analyse benchmarking :

Le benchmarking interne consiste à comparer ses pratiques au sein de sa propre entreprise. Ce type d'approche est généralement plus aisé / facile à mettre en place par ce que les indicateurs communs sont souvent disponibles et facilitent la comparaison limitée.

Le benchmarking concurrentiel est par définition plus sensible, puisqu'il touche les concurrents directs de l'entreprise. On constate d'ailleurs que ce type de comparaison se focalise plus souvent sur le produit /service que sur la méthode de travail.

⁶⁴ Andersen (B), Fagerhaug (T), Randmael (S), Schurldmaier (J), Preeninger (J), « Benchmarking. supply chain management finding best practices, journal of business et industrial marketing », vol40 ,n°5/6,1999,p378-389.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

Les spécialistes distinguent également le benchmarking fonctionnel, entre partenaires non- concurrents mais qui appartient au même secteur d'activité. Cette démarche peut se révéler très riche car l'absence de concurrence et de barrières économique permet une démarche approfondie et détaillée.

Le benchmarking générique est une analyse comparative avec une entreprise d'un autre secteur d'activité. Ce type de benchmarking qui offre le plus grand potentiel en termes de créativité et d'innovation. En revanche, les spécificités de chaque secteur affectent parfois l'adaptabilité des démarches / concepts.⁶⁵

2.5.2/Le tableau de bord logistique

Aujourd'hui les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés.

Mais d'abord qu'est-ce que le tableau de bord ?

2.5.2.1/Définition du tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés.⁶⁶

Un tableau de bord est défini comme « **un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions** ». ⁶⁷

Un tableau de bord logistique est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisées, choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler des actions d'un service, d'une action, d'une équipe.⁶⁸

2.5.2.2/Les principes d'un tableau de bord

Les principes d'un tableau de bord équilibré reposent sur les points suivants : ⁶⁹

- Piloter le fonctionnement (ou processus) d'une entreprise et non pas seulement les résultats obtenus.
- Mettre en exergue les liens de cause à effet entre choix opérationnels et résultats.
- Suivre l'ensemble des déterminants des performances et pas uniquement les paramètres financiers.

⁶⁵ bbest.be « article – intro » les-7- étapes pour réussir son projet benchmarking.

⁶⁶ PHILIP, (Vallin), « La logistique modèle et méthodes du pilotage des flux », 3ème Edition economica, Paris, 2003, P219.

⁶⁷ H.Bouquin, « Le contrôle de gestion » édition Dunod, 2001, P397-398.

⁶⁸ Alazard (C), et Sépari (S), « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2007, P634.

⁶⁹ Claude Fiore, op.cit, P 183.

2.5.2.3/Caractéristiques du tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique n'est pas une sorte de tableau Word ou Excel avec des entêtes de ligne ou de colonne telle que nous les connaissons. Il s'agit en fait d'un rapport de synthèse dans lequel on retrouve les indicateurs commentés et à jour, classés suivant un ordre régulier.

Les indicateurs du tableau de bord logistique sont déterminés en fonction des activités ou des processus que pilote le responsable logistique. On doit au minimum retrouver dans un tableau de bord, des indicateurs sur les moyens, les coûts, les délais, la qualité de service et le périmètre de travail.

Ces caractéristiques comme suit : ⁷⁰

- **Les moyens** : Outillage, engins, véhicules, infrastructures, groupes de marchandises, stocks, groupe de voyageurs, documents, équipes de travail, clients, fournisseurs, prestataires logistiques.
- **Les coûts** : coûts logistiques engendrés par les activités et l'emploi des moyens.
- **Les délais** : maîtrise des délais standards, respect des temps de réalisation planifiés.
- **La qualité de service** : litiges, avaries, pertes, retards, files d'attente, ruptures, taux de satisfaction.
- **Le périmètre** : espace géographique, département particulier, processus particulier, activité particulière, famille particulière de produit...

Des croisements entre ces différentes caractéristiques permettent à la fin de créer des indicateurs assez intéressants.

2.5.2.4/Le rôle de tableau de bord

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.⁷¹

2.5.2.5/Les principes d'élaboration d'un tableau de bord

La conception d'un système de tableau de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système.

C'est la définition même de tableau de bord qui impose ces principes de conception : ⁷²

⁷⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/articles/controle.audit/KPI-tableaux-ord-logistique.htm>.

⁷¹ LEROY, (Michel) : Tableau de bord au service de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001.

⁷² ALAZAD, (C) et SEPARIS, (S) : Contrôle de gestion, DUNOD, Paris 2007.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

A. La cohérence avec l'organigramme

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord et la conformité à l'organigramme de l'entreprise.

Cela induit un mécanisme de délégation de pouvoir fait que responsable se voit délégué par le niveau hiérarchique supérieur, un pouvoir associé d'objectifs négociés et délègue lui-même au niveau inférieur une partie de son pouvoir. Cela engendre trois flux de communication :

- Un flux en matière d'information descendant venant du niveau hiérarchique supérieur vers le niveau inférieur pour lui déléguer des pouvoirs et des objectifs négociés.
- Un flux transversal entre les responsables de même niveau hiérarchique.
- Un flux ascendant venant du niveau inférieur pour rendre compte au niveau supérieur.

En épousant la structure de l'entreprise, le système de tableau de bord aura une cartographie pyramidale qui reflète le mécanisme de la délégation :

- ◆ Chaque responsable aura son tableau de bord.
- ◆ Chaque tableau de bord aura une ligne de totalisation des résultats qui devrait figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur.
- ◆ Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données.
- ◆ L'empilage des informations des tableaux de bord devra respecter la ligne hiérarchique.

B. Un contenu synoptique et agrégé

Un tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs. Le choix de ces indicateurs est donc important.

Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

Le choix des indicateurs se fait avec et pour le responsable concerné. Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétique.

C. La rapidité d'élaboration et de transmission ou diffusion

Le tableau de bord sert à alerter les responsables de dysfonctionnements afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite aux problèmes constatés. Il est donc primordial de pouvoir

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

obtenir rapidement les données nécessaires à la production **du tableau de bord. La rapidité doit parfois l'emporter sur la précision. Doit être cohérente avec la fréquence**

<u>Fréquence</u>	<u>Délai (inférieur à)</u>
Jour	J +1
Mois	Mois + J10
Trimestre	Trimestre + 21

Etablir un calendrier rigoureux, Définir les règles d'estimation et faire simple pour faire rapide.

Pour maximiser l'efficacité d'un tableau de bord, il est crucial d'instaurer des rituels managériaux et de le rendre visible aux collaborateurs.

Les facteurs clés de succès, alignés sur la vision organisationnelle, guident les initiatives stratégiques telles que le développement de produits innovants et la réduction des coûts.

Le processus d'élaboration comprend la définition des objectifs, l'identification des facteurs clés de gestion et le choix d'indicateurs de performance et de pilotage.

Les résultats sont comparés à des références telles que les objectifs fixés, les données passées et les normes externes.

Enfin, la finalisation du tableau de bord inclut des décisions sur sa présentation et sa fréquence de publication pour un pilotage efficace des activités de l'entreprise.

Section (03) : Le pilotage de la chaîne logistique

La chaîne logistique revêt un rôle stratégique majeur, et son efficacité globale sera évaluée en considérant son potentiel à offrir un avantage concurrentiel significatif.

3.1/Mesure de la performance de chaîne logistique

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance.

3.1.1/Définition de la mesure de la performance

Généralement, la mesure de la performance est **l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectif. Elle consiste à savoir si nous avons atteint les objectifs, après nous pouvons toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.**⁷³

3.1.2/Besoin de mesurer la performance

Pour mesurer la performance dans la chaîne logistique. Nous devons définir un ensemble d'indicateurs pour mesurer cette performance. Un indicateur de performance est défini par (Courtois et al, 1996) comme « **Une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble** ». ⁷⁴

Chopra et Meindil (Chopra et Meindil, 2007) identifient six indicateurs de performance : ⁷⁵

- **Les infrastructures** : ce sont les localisations physiques où les produits sont stockés, assemblés, ou fabriqués. Les décisions concernant leurs rôles, localisation, capacité et flexibilité (technologie utilisée) influencent la performance de la chaîne logistique.
- **Les stocks** : ceci comprend tous les stocks de matières premières, les encours, et les produits finis. Le changement des politiques de stocks influence la relativité de la chaîne logistique.
- **Les transports** : incluant aussi les transports internes de stocks ou de produit semi finis. La politique de transport est une combinaison de choix de modes de transport et d'établissement de programmes de livraison.

La performance de la fonction transport sur la réactivité et l'efficacité de la chaîne est importante surtout que pour la plupart des compagnies les coûts de transports représentent le tiers des coûts globaux.

- **L'information** : elle est constituée des données concernant les infrastructures, le stock, les transports, les coûts, les prix, les clients. Ça peut être l'indicateur majeur de performance de

⁷³ Khemakhem(A), « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992, P343.

⁷⁴ AFE, « Indicateur de performance », édition hermes, Paris, 2001, P150.

⁷⁵ Chopra (S) et Meindil : « Supply chain management stratégies, planning et Operations » 3eme édition, Pearson Education, 2007.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

la chaîne logistique car la performance de cette fonction influe directement sur l'ensemble des autres indicateurs. Une information qui « circule » bien et qui est synchronisée entre les différents partenaires peut améliorer l'efficacité de la chaîne, tandis qu'une information difficilement transmissible d'un partenaire à un autre, ou bien non communiquée, peut avoir des retombées néfastes sur l'ensemble de la chaîne et pénaliser les autres fonctions.

- ◆ **Sourcing** : il s'agit de déterminer qui doit réaliser une activité à travers la chaîne comme la production, le stockage ou les transports. Au niveau stratégique, il s'agit de déterminer quelles activités l'entreprise va faire elle-même et quelles activités elle va sous-traiter.
- ◆ **Le prix** : il s'agit de donner une valeur et un prix aux biens et services que la chaîne logistique produit. Les prix influencent le comportement des clients et ainsi les performances de la chaîne.⁷⁶

3.1.2.1/Métriques de la planification des commandes

Gunasekaran et al donnent un état de l'art des mesures de la performance dans la chaîne logistique. Ils développent les métriques suivantes :

- **La méthode de réception des commandes** : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.
- **Temps de latence de la commande (order lead time)** : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients.
- **Le chemin de la commande** : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeur ajoutée.

3.1.2.2/Evaluation des fournisseurs

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

3.1.2.3/Les métriques au niveau de la production

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

⁷⁶ CHOPRA.S et Meindil, op.cit, 2007, page 65.

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

les métriques suivantes pour la mesurer :

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

3.1.2.4/Evaluation des livraisons

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi de compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette capacité serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demande a l'avantage de fidéliser les clients.

3.1.2.5/Evaluation de qualité de service

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

- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple suivi de l'état de leurs commandes.
- La qualité de service après-vente.

3.1.2.6/Evaluation des coûts de la logistique

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

Taylor (Taylor 2003) fait une classification des indicateurs de performance de la chaîne logistique en quatre catégories :

- **Mesures du temps** : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons.
- **Mesures des coûts** : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produit défectueux, les transports, le stockage, et le

management des infrastructures.

- **Mesures d'efficacité** : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaîne comme les taux d'utilisation des centres d'entreposage, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés.
- **Mesures de qualité de service** : comme les taux des livraisons effectuées à temps des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

A cet effet, il existe une multitude d'indicateurs de performance de la chaîne logistique. Prendre trop d'indicateurs peut engendrer un nombre important de données qu'ils seraient difficiles de gérer et qui ne donneraient pas assez de visibilité sur ce que doivent être les décisions qu'il faut prendre pour améliorer la qualité de la chaîne logistique.

En revanche, utiliser peu d'indicateurs pourrait avoir des conséquences néfastes car nous pouvons négliger certains facteurs importants. Le challenge ici est de prendre les « bons » indicateurs.

Encore une fois, il n'y a pas un ensemble défini et précis d'indicateurs valables pour toutes les chaînes logistiques. L'ensemble des indicateurs choisis doit dépendre de la nature des activités réalisées par la chaîne.

3.1.3/Indicateur de performance

3.1.3.1/Définition d'un indicateur

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

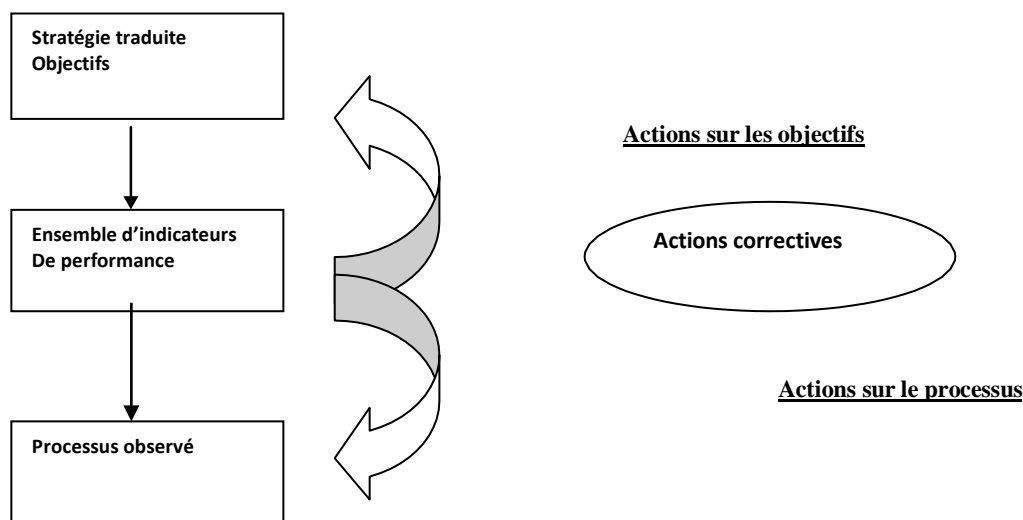
3.1.3.2/Définitions des indicateurs de performance

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

- **Un indicateur de performance est** une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.
- **LORINO. P** a défini l'indicateur de performance de la manière suivante : « **Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer les résultats** ». ⁷⁷

⁷⁷ Lorino(p), « Méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, Paris, 2003, P130.

Figure N° 15 : Mise en œuvre des indicateurs de performance (adapté de Lorino, 2001).



Source : Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, page 74.

3.1.3.3/Les types d'indicateurs de performance

Selon FERNANDEZ Alain, il existe trois types d'indicateurs de performance : ⁷⁸

- **Indicateur d'alerte :**

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

- **Indicateur d'équilibration :**

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

- **Indicateur d'anticipation :**

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

3.1.3.4/Classification des indicateurs de performance

Selon Thierry Jouenne 2012, les indicateurs de l'entreprise peuvent être classés comme suit :

Un indicateur de performance est associé à une « **action à piloter** » dont il doit révéler la

⁷⁸ Fernandez Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2011, P110.

pertinence opérationnelle. (Voir la figure n°15)

A/Indicateur de processus (facteur influents)

- Taux de fiabilité des prévisions de vente.
- Taille de lot, minimum de commande.
- Fréquence de livraison.
- Taux de remplissage des véhicules.
- Taux horaire, barème, coût de l'énergie.

B/Indicateur d'interface

- Taux de litige transport.
- Taux de pénalité client.
- Coût d'interface.
- Tonne kilométrique.

C/Indicateur d'activité

- Nombre de commandes.
- Nombre d'unités produits.
- Nombre d'heures de préparation.
- Nombre de réclamations.
- Nombre de palettes hétérogènes.
- Nombre de tonnes- kilométrique.

D/Indicateur de performance

- Taux de service.
- Coût logistique.
- Vitesse d'exécution.

3.2/Les principes généraux de mesure de la performance

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut respecter quelques règles :

- Doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérentes les unes avec les autres.
- Doivent avant tout mesurer la qualité des processus et non les processus.
- Permettent de comprendre les problèmes et d'en supprimer les causes.
- Doivent être orientées vers le résultat et s'intéresser à l'impact sur l'entreprise sa globalité.

Conclusion :

Ce chapitre met en lumière l'importance de la mesure de la performance de la chaîne

Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.

logistique pour évaluer les processus antérieurs et orienter les objectifs à venir. Il explore différentes approches telles que le Balanced Scorecard, la méthode SCOR, et des outils comme les tableaux de bord logistiques. Les indicateurs de performance, englobant divers aspects de la chaîne, sont indispensables pour évaluer l'efficacité et repérer les domaines à améliorer. Les types d'indicateurs, notamment ceux d'alerte, d'équilibrage et d'anticipation, ainsi que leur classification, offrent une vision complète de la performance.

Enfin, il souligne les principes généraux qui mettent en avant l'alignement sur la stratégie d'entreprise et l'importance de se concentrer sur la qualité des processus pour obtenir des résultats significatifs.

Chapitre III

Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de YALIDINE EL DJAZAIR

SERVICE SPA Et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise

Introduction :

Dans ce chapitre, nous nous penchons sur une analyse approfondie de la gestion du processus logistique au sein de Yalidine Express, une entreprise algérienne de référence dans le domaine de la livraison des colis. En tant que pionnière de la livraison en Algérie avec un système de suivi en temps réel, Yalidine Express joue un rôle crucial dans la satisfaction des besoins de ses clients en assurant un flux efficace de biens et de services à travers sa chaîne logistique.

L'objectif de cette analyse est d'évaluer la manière dont Yalidine Express gère ses opérations logistiques, d'identifier ses points forts et ses faiblesses. Cette évaluation permettra de comprendre les défis et les opportunités auxquels l'entreprise est confrontée dans la gestion de ses opérations logistiques. A cet effet, ce chapitre est scindé en trois sections :

Dans la première, nous présenterons brièvement Yalidine Express, en mettant en lumière ses activités principales, sa structure organisationnelle et son réseau logistique. Cette présentation fournira un contexte nécessaire pour comprendre les enjeux spécifiques liés à la gestion logistique de l'entreprise.

La deuxième sera consacrée à une analyse approfondie de la gestion du processus logistique de Yalidine Express. À travers une évaluation critique de ses pratiques actuelles, nous examinerons ses forces, telles que des processus efficaces et des partenariats solides avec les fournisseurs, ainsi que ses faiblesses potentielles, telles que des inefficacités dans la chaîne d'approvisionnement ou des retards dans la livraison.

La troisième portera des interprétations aux résultats présentés dans la section (02).

Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans la première section, nous présenterons brièvement Yalidine Express, en mettant en lumière ses activités principales, sa structure organisationnelle et son réseau logistique.

1. 1/ Historique de la société Yalidine Express :

La Société Yalidine Express, une SPA (Société par Actions), est une entreprise algérienne de premier plan dans le secteur de la livraison de colis. Fondée en 2013 par deux professionnels de la messagerie, elle est reconnue comme la pionnière de la livraison en Algérie, offrant un système de suivi en temps Réel à ses clients.

Avec une présence nationale couvrant 58 wilayas, Yalidine Express dispose d'une capacité logistique étendue et garantit une qualité de distribution optimale. Ses bureaux locaux dans 40 wilayas et ses équipes dédiées de haut niveau assurent une gestion efficace des opérations de collecte et de livraisons sur l'ensemble du territoire national.

Spécialisée dans la messagerie et la logistique express, Yalidine Express est un acteur majeur du marché domestique, fournissant des services de livraison fiables et rapides à ses clients à travers le pays.

1.2/ Valeurs de Yalidine Express :

Les services proposés par Yalidine Express ont su s'adapter avec agilité aux exigences du marché et aux opportunités qui se présentent à l'échelle nationale. Au cœur de leur approche réside un état d'esprit d'entreprise familiale, caractérisé par des relations clients solides et durables.

La force de Yalidine Express réside dans sa capacité à fournir des solutions sur mesure et évolutives, répondant aux besoins spécifiques de chaque client. L'entreprise s'engage à maintenir une qualité de service optimale, en respectant ses engagements et en plaçant le sens du service au centre de ses préoccupations.

La confiance établie avec ses clients est une priorité pour Yalidine Express, garantissant ainsi des délais de livraison fiables et ponctuels. Cette approche centrée sur le client et axée sur la qualité continue à positionner Yalidine Express comme un leader incontesté dans le secteur de la logistique et de la livraison en Algérie.

1.3/ Capacités opérationnels de Yalidine Express :

Pour garantir un service de livraison optimal, Yalidine Express dispose d'une infrastructure solide et de ressources humaines qualifiées. Voici les moyens dont l'entreprise dispose pour accomplir ses tâches avec efficacité :

- ◆ 02 Centres de tri situés à Alger, assurant une organisation efficace des colis en transit.

- ◆ 40 bureaux régionaux répartis sur le territoire, permettant une couverture logistique étendue.
- ◆ Livraison à J+1 dans les principaux centres urbains du nord, assurant une rapidité de service.
- ◆ Capacité d'extension des moyens en fonction de la demande, garantissant une flexibilité opérationnelle.
- ◆ 90 agents coursiers répartis sur tout le territoire, assurant une présence locale et une distribution efficace des colis.
- ◆ 05 superviseurs sur le terrain veillant au bon déroulement des opérations et à la qualité du service.
- ◆ 10 agents services clients dédiés à l'écoute et au suivi des demandes des clients, assurant un service personnalisé.
- ◆ 17 motos déployées dans les centres urbains pour des courses rapides et efficaces.
- ◆ 20 véhicules légers pour les livraisons dans les banlieues et les villes limitrophes.
- ◆ 42 fourgonnettes (Peugeot Partner, Kangoo et Berlingo) pour les connexions sur moyennes et longues distances.
- ◆ 10 fourgons pour les navettes inter-régions, assurant des liaisons efficaces entre Alger et les régions.
- ◆ Une application web permettant le suivi en temps réel des envois, offrant une visibilité complète surtout le cycle de vie d'un colis.

Grâce à cette infrastructure et à ces ressources, Yalidine Express est en mesure d'offrir un service de livraison fiable, rapide et adapté aux besoins de ses clients, contribuant ainsi à sa réputation de leader dans le secteur de la logistique en Algérie.

1.4/ Services fournis par Yalidine Express :

Yalidine Express offre une gamme complète de services de livraison, répondant aux besoins variés des entreprises et des consommateurs en Algérie.

Voici un aperçu des principaux services proposés :

◆ Courrier Classique B to B :

- Livraison de courrier classique pour différentes industries, notamment pharmaceutique, optique, prélèvements biologiques et industries.
- Prise en charge de divers documents tels que les cahiers de charges, dépôts de soumissions et documents divers pour environ 150 sociétés conventionnées.

◆ **Leader de Distribution E-commerce B to C :**

- Prise en charge de la livraison des produits des boutiques électroniques et du commerce électronique en Algérie pour environ 700 clients.
- Prestation personnalisée adaptée aux besoins spécifiques.
- Système de traçabilité et de retour d'information fiable.
- Personnel qualifié avec une parfaite maîtrise du métier de l'Express.
- Forte capacité logistique avec une couverture totale de 58 wilayas à travers le réseau d'agences nationales.
- Paiement à la livraison (Cash on delivery) pour une sécurité accrue.

◆ **Recouvrement : Cash on Delivery en toute sécurité :**

- Possibilité de paiement à la livraison pour les services de courrier classique et de e-commerce.

◆ **Livraison à Domicile (Door to Door) :**

- Collecte, transport et distribution de colis, marchandises et courriers.
- Livraison à domicile ou en Points Relais avec preuve de livraison et traçabilité via internet.
- Des prestations adaptées avec les meilleurs tarifs en mode Express et un service client dédié. Yalidine Express gère un volume élevé de livraisons mensuelles dans le e-commerce et le courrier classique, ce qui reflète l'efficacité et la fiabilité de ses services de livraison sur le marché algérien.

1.5/ Les qualités de Yalidine Express :

Yalidine Express se distingue par plusieurs qualités qui en font un acteur incontournable sur le marché de la livraison en Algérie :

- **Rapidité :** Yalidine est reconnue comme le service de livraison le plus rapide en Algérie. Les envois sont traités avec efficacité et livrés en temps record, offrant ainsi une expérience client optimale.
- **Sécurité :** La sécurité des envois est une priorité pour Yalidine Express. Dès le ramassage jusqu'à la livraison, les colis sont pris en charge et traités avec le plus grand soin, garantissant ainsi leur intégrité et leur sécurité tout au long du processus de livraison.
- **Suivi en temps réel :** Yalidine offre à ses clients la possibilité de suivre toutes les étapes de la livraison de leurs colis en temps réel, à tout moment et depuis n'importe où via la plateforme dédiée. Cela permet à l'expéditeur et au destinataire d'avoir une visibilité complète sur le statut de leur envoi, assurant ainsi une transparence totale et une tranquillité

d'esprit.

1.6/ Les partenaires de Yalidine Express :

Yalidine Express collabore avec un réseau de partenaires stratégiques pour assurer une couverture logistique complète et des services de qualité à ses clients. Voici quelques-uns de ses partenaires :

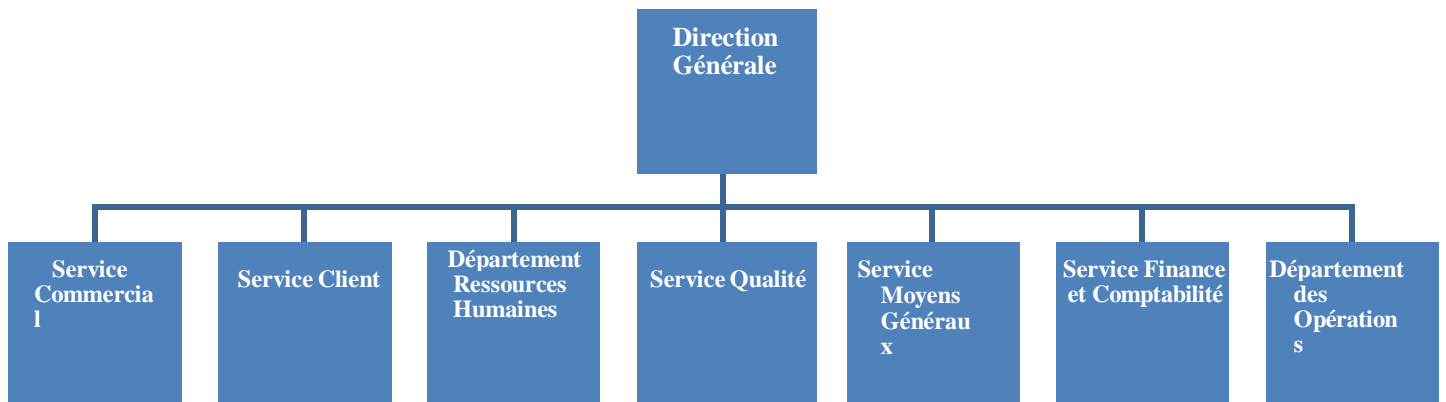
- Brandt (filiale du groupe Cevital) : Assure la livraison depuis le dépôt central vers tous les magasins de service après-vente à travers le pays.
- ARAMEX : Opérateur de courrier express à l'international, fournissant des services de livraison transfrontaliers.
- Clinica Group : Spécialisé dans les prélèvements biologiques pour analyses inter-CHUs et vers le CHU Mustapha.
- Novatis : Fournisseur de verrerie et d'optique médicale, assurant la livraison de verres optiques vers différents opticiens à travers le pays.
- LMD : Distributeur de lentilles, contribuant à la chaîne logistique des produits ophtalmologiques.
- Ets LOUKIL : Fournisseur d'instruments de chirurgie ophtalmologique, assurant la livraison à l'échelle nationale.
- Maliplus : Distributeur d'équipements médico-chirurgicaux, contribuant à la chaîne logistique des produits médicaux.
- BSFMEDICAL Oran : Distributeur de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, assurant la distribution dans la région d'Oran.
- BEG Consulting : Partenaire dans le domaine des services de conseil et de gestion.
- NATIXIS BANK : Partenaire pour le transfert d'archives et de documents divers.
- Divers partenaires dans les secteurs du génie hydraulique, de la biopsie, de l'ophtalmologie, de la logistique, de l'industrie pharmaceutique, etc.

Grâce à ces partenariats stratégiques, Yalidine Express renforce sa présence sur le marché et élargit sa gamme de services pour répondre aux besoins variés de sa clientèle.

1.7/ Structure organisationnelle de YALIDINE EXPRESS

La structure organisationnelle de Yalidine Express, se divise en (08) départements : (Voir la figure N° 16).

Figure N°16 : Organigramme de Yalidine Express



Source : <https://yalidine.com/RH/> consulté le 12 septembre 2023 à 23:00H.

Voici une description détaillée de la structure organisationnelle de Yalidine Express, mettant en lumière les responsabilités et les fonctions de chaque département :

1. Direction Générale : A pour fonctions principales :

- ◆ Définir la stratégie globale de l'entreprise.
- ◆ Allouer les ressources et organiser les activités.
- ◆ Gérer les équipes et les budgets.
- ◆ Interagir avec toutes les divisions de l'entreprise.
- ◆ Déléguer les missions et superviser les décisions.

2. Département Ressources Humaines : A pour fonctions principales :

- ◆ Gérer les dossiers administratifs du personnel et élaborer des plans d'action pour améliorer les conditions de travail.
- ◆ Élaborer les conditions générales telles que les bases contractuelles et le système salarial.
- ◆ Assurer la gestion des salaires et du personnel.
- ◆ Gérer le réseau professionnel de l'entreprise.

3. Département Commercial : A pour fonctions principales :

- ◆ Maîtriser l'art de prospecter des clients et gérer les ventes.
- ◆ Prendre les commandes et présenter/démontrer les services de Yalidine Express.

4. Service Client : A pour fonction principale :

- ◆ Renseigner et assister les prospects avant l'achat.
- ◆ Accompagner les clients après l'achat et fidélise la clientèle.

5. Service Qualité : A pour fonctions principales :

- ◆ Effectuer des études garantissant la qualité des services de Yalidine.
- ◆ Élaborer et suivre les plans d'action.
- ◆ Concevoir et mettre à jour le système qualité.
- ◆ Détecter les anomalies dans les services et en assure le suivi.

6. Département Moyens Généraux : A pour fonctions principales :

- ◆ Piloter et mettre en œuvre la politique de gestion des services généraux et de la logistique.
- ◆ Organiser et optimiser la mise à disposition des moyens et des services tout en garantissant le respect des normes et la sécurité.

7. Département Finance et Comptabilité : A pour fonctions principales :

- ◆ Fournir des informations sur la situation financière de l'entreprise.
- ◆ Faciliter la prise de décision en regroupant et synthétisant des données économiques.
- ◆ Mettre en place les techniques financières nécessaires au développement et à la protection de l'entreprise.
- ◆ Gérer les contrats et conventions pour garantir leur respect.

8. Département des Opérations : A pour fonctions principales :

- ◆ Améliorer l'expérience client et les opérations.
- ◆ Augmenter la productivité de l'entreprise.
- ◆ Numériser les opérations pour améliorer l'expérience client et employé.
- ◆ Mettre en œuvre un changement transformationnel.

9. Site web de Yalidine Express : Le site de Yalidine Express s'inscrit sous le lien :

<https://validine.com/> (voir la figure N°17)

Figure N°17 : Accueil du site web de Yalidine Express



Source : <https://yalidine.com/> consulté le 12 septembre 2023 à 23:00 H.

Ainsi, le plan du site et sa date de création se présente dans les tableaux qui suivent (Tableau N°4 et N°5) :

Tableau N° 4 : Plan du site

https://yalidine.com/	Site web en onepage website	
https://yalidine.com/app/login.php	Plateforme de gestion de colis	0.80
https://yalidine.com/suivre-un-colis/	Suivi des colis	0.80

Source : <https://www.xml-sitemaps.com/details-yalidine.com-be4da732a.html> Consulté le 20 septembre 2023 à 11 : 00 H.

Tableau N° 5 : La date de la création

Domain Name	yalidine.com
Date Registered	2017-12-30
Domain Age	6 years

Source : <https://www.webhostinghero.com/#yalidine.com>

Consulté le 20 septembre 2023 à 11 :15min.

Cependant, pour comparer le site web de Yalidine Express à celui de ses concurrents, il est important d'évaluer plusieurs aspects clés :

- **Conception et convivialité**

- **Yalidine Express** : Son site web présente un design moderne et une interface conviviale, facilitant la navigation des utilisateurs et offrant une expérience agréable.
- **Concurrents** : Les concurrents peuvent avoir des designs différents, mais leur convivialité peut varier. Certains peuvent avoir des sites plus ou moins faciles à naviguer, avec des éléments de conception différents.

- **Gamme de services**

- **Yalidine Express** : Son site met en avant sa gamme de services de livraison, avec des détails sur les options d'expédition, les délais de livraison et les zones couvertes.
- **Concurrents** : Les concurrents proposent également une gamme de services de livraison, mais ils peuvent se spécialiser dans certains domaines ou offrir des options spécifiques différentes.

- **Suivi des colis**

- **Yalidine Express** : Son site propose un suivi en temps réel des colis, permettant aux utilisateurs de suivre l'état de leurs livraisons.
- **Concurrents** : Les concurrents peuvent également offrir des fonctionnalités de suivi de colis, mais la convivialité et la précision de ces outils peuvent varier.

- **Tarification et promotions**

- **Yalidine Express** : Fournit des informations sur les tarifs d'expédition et les promotions éventuelles directement sur son site.
- **Concurrents** : Les concurrents peuvent avoir des structures tarifaires et des promotions différentes, qu'ils affichent ou non clairement sur leur site.

- **Support client**

- **Yalidine Express** : Son site propose généralement un support client facilement accessible, via des formulaires de contact, des numéros de téléphone ou des chats en direct.
- **Concurrents** : Les concurrents offrent également un support client, mais la disponibilité et la réactivité du support peuvent varier.

- **Accessibilité multilingue**

- **Yalidine Express** : Peut proposer une version multilingue de son site web pour atteindre une plus grande audience.

- **Concurrents** : Certains concurrents peuvent également avoir des sites multilingues, tandis que d'autres peuvent se limiter à une seule langue.

En résumé, la comparaison entre les sites web se concentre sur ces aspects, permettant d'identifier les forces et les faiblesses de chaque plateforme et de déterminer leur positionnement sur le marché. A l'issue de cette section, nous avons essayé de mettre en lumière la présentation générale de Yalidine express de son historique jusqu'à présenter son site web.

Section (02) : L'Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de Yalidine El Djazair Service SPA.

Dans cette section, nous analysons en profondeur la gestion du processus logistique chez Yalidine El Djazair Service SPA, spécialisée dans la livraison de colis.

Nous examinons comment l'entreprise intègre les principes du management logistique et utilise les outils de mesure de la performance pour optimiser ses opérations. L'objectif est d'identifier les forces, faiblesses et opportunités d'amélioration de sa gestion logistique.

2.1/ Alignement stratégique et adaptabilité au niveau de yalidine express :

L'alignement stratégique est la démarche de fond consistant à redessiner la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie de développement des technologies de l'information afin qu'elles soient en parfait accord. Ceci implique une cohérence de la stratégie générale avec l'infrastructure administrative d'une part, et avec l'infrastructure des applications, d'autre part.

En lien avec les conclusions du premier chapitre, nous évaluons dans quelle mesure Yalidine Express parvient à aligner sa gestion logistique sur sa stratégie d'entreprise et à faire preuve d'adaptabilité face aux défis de la chaîne d'approvisionnement moderne. Nous examinons comment l'entreprise intègre les principes de flexibilité et d'innovation pour répondre aux demandes changeantes du marché de la livraison des colis en Algérie.

A cet effet, nous évaluons l'alignement de la gestion logistique de Yalidine Express sur sa stratégie d'entreprise et sa capacité à s'adapter aux défis de la chaîne d'approvisionnement moderne.

Exemple : Alignement stratégique

Yalidine Express, en tant que prestataire de services logistiques en Algérie, a développé une stratégie axée sur la rapidité et la fiabilité de la livraison. Cette stratégie est en alignement avec les besoins du marché local, où les clients recherchent des solutions de livraison rapides et sécurisées. Pour cela, Yalidine Express a investi dans des technologies de suivi avancées, telles que des applications mobiles et des systèmes de géo localisation en temps réel, afin d'optimiser ses opérations de livraison et de garantir une expérience client de haute qualité.

Exemple : Adaptabilité

Face aux fluctuations saisonnières de la demande et aux défis imprévus, Yalidine Express a démontré sa capacité d'adaptation en mettant en place des stratégies flexibles. Par exemple, pendant les périodes de pointe telles que les fêtes de fin d'année, l'entreprise a recours à des contrats temporaires avec des transporteurs locaux pour renforcer sa capacité de livraison. De même, lors de situations d'urgence telles que des conditions météorologiques extrêmes,

Yalidine Express réaffecte ses ressources pour répondre aux besoins urgents de ses clients.

Tableau N°6 : Indicateurs d'alignement stratégique et d'adaptabilité

Indicateurs	Mesures d'évaluation
Taux de satisfaction client	Enquêtes de satisfaction, taux de réclamation
Délais de livraison	Temps moyen de livraison, respect des délais
Flexibilité opérationnelle	Utilisation des contrats temporaires, réaffectation des ressources
Innovation	Introduction de nouvelles technologies, taux d'adoption

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Ci-dessous une illustration de processus d'alignement stratégique pour Yalidine Express :

Figure N° 18 : Processus d'alignement stratégique



Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Cette figure représente de manière simplifiée le processus d'alignement stratégique de Yalidine Express, depuis l'élaboration de la stratégie d'entreprise jusqu'à l'évaluation et l'ajustement des processus logistiques en fonction des objectifs stratégiques. Comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau N° 7 : Adaptabilité de Yalidine Express face aux défis de la chaîne logistique.

Stratégie d'Adaptation

Actions Prises par Yalidine Express

Chapitre III : Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de YALIDINE EL DJAZAIR SERVICE SPA Et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise

<p>Flexibilité opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la capacité de livraison pendant les périodes de pointe. - Réaffectation des ressources en cas de fluctuations de la demande. - Utilisation de contrats temporaires avec des transporteurs locaux pour renforcer la flotte de livraison. - Mise en place de centres de distribution temporaires pour gérer les pics saisonniers de demande.
<p>Réactivité aux obstacles imprévus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de plans de continuité des activités pour faire face à des situations d'urgence telles que des conditions météorologiques extrêmes. - Réaffectation des routes de livraison en cas d'obstacles imprévus tels que des blocages routiers ou des manifestations. - Utilisation de systèmes de suivi en temps réel pour ajuster les itinéraires de livraison en fonction des conditions de trafic.
<p>Innovation technologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de nouvelles technologies telles que les drones de livraison pour les zones difficiles d'accès. - Développement d'applications mobiles pour améliorer la traçabilité des colis et permettre aux clients de suivre en temps réel l'état de leur livraison. - Intégration de systèmes de gestion de la chaîne logistique (SGCL) avancés pour optimiser les opérations et réduire les délais de livraison.

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Ce tableau récapitule les différentes stratégies d'adaptation mises en œuvre par Yalidine Express, ainsi que les actions spécifiques prises dans le cadre de chaque stratégie pour faire face aux défis de la chaîne logistique.

2.2/ Mesure de la performance :

Nous analysons comment Yalidine Express met en œuvre les méthodes de mesure de la performance de la chaîne logistique abordées dans le deuxième chapitre, telles que le Balanced Scorecard et la méthode SCOR. Nous examinons les indicateurs de performance utilisés par l'entreprise pour évaluer l'efficacité de ses processus logistiques, en mettant en lumière leur pertinence et leur adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En effet, la mesure de la performance est essentielle pour évaluer l'efficacité des processus logistiques de Yalidine Express et garantir l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous examinons comment l'entreprise utilise des méthodes telles que le Balanced Scorecard (BSC) et la méthode Supply Chain Operations Reference (SCOR) pour évaluer et améliorer sa performance logistique.

2.2.1/ Utilisation du Balanced Scorecard (BSC) :

Le Balanced Scorecard est un outil de gestion stratégique qui permet à Yalidine Express de traduire sa stratégie globale en objectifs mesurables dans quatre perspectives clés :

Financière, client, processus interne et apprentissage et croissance.

Exemple : Balanced Scorecard de Yalidine Express

- **Perspective financière** : Mesure de la rentabilité de la chaîne logistique, du coût par livraison, durendement des investissements dans la technologie (les premières années).
- **Perspective client** : Taux de satisfaction client, délais de livraison, taux de réclamation.
- **Processus interne** : Temps de traitement des commandes, taux d'erreur dans la préparation des colis, efficacité des processus de tri.
- **Apprentissage et croissance** : Taux de formation du personnel, niveau d'innovation technologique, amélioration continue des processus.

2.2.1/ Utilisation de la méthode SCOR :

La méthode SCOR fournit à Yalidine Express un cadre standardisé pour évaluer et améliorer la performance de sa chaîne logistique en se concentrant sur cinq aspects principaux : plan, source, faire, livré et retour. (Voir le tableau N°8)

Tableau N° 8 : Exemple Indicateurs SCOR de Yalidine Express

Aspect SCOR	Indicateurs de Performance
Plan	Précision des prévisions de demande, taux de service client
Source	Taux de satisfaction des fournisseurs, coût des matières premières
Faire	Productivité des entrepôts, taux de rotation des Stocks
Livrer	Délais de livraison, taux de livraison à temps
Retour	Taux de retour de produits, temps de traitement des retours

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Tableau N° 9 : Comparaison des indicateurs BSC et SCOR

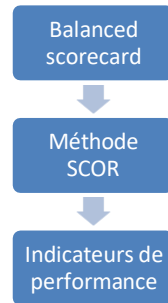
Indicateur	Balanced Scorecard	Méthode SCOR
Taux de satisfaction	Perspective client	Livrer
Temps de traitement	Processus interne	Faire
Rentabilité	Perspective financière	-
Taux de formation	Apprentissage et croissance	-

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

En combinant le Balanced Scorecard et la méthode SCOR, Yalidine Express peut évaluer de manière holistique sa performance logistique, en intégrant des aspects financiers, clients, internes et d'apprentissage. Ces outils permettent à l'entreprise de mesurer l'efficacité de ses processus logistiques et de prendre des décisions stratégiques pour améliorer sa

performance. (Voir la figure N°19)

Figure N° 19 : Intégration du BSC et de la méthode SCOR chez Yalidine Express



Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

2.3/ Utilisation des outils de gestion par yalidine express :

Yalidine Express utilise divers outils de gestion logistique pour surveiller, contrôler et améliorer ses opérations. Nous explorons ces outils, tels que le tableau de bord logistique, contribuent à la prise de décision et à l'amélioration continue des processus logistiques de l'entreprise.

2.3.1/ Utilisation de Tableau de Bord Logistique :

Les tableaux de bord logistiques sont des outils essentiels pour visualiser et suivre les performances opérationnelles clés de Yalidine Express en temps réel. Ils fournissent des indicateurs de performance cruciaux pour différents aspects de la chaîne logistique, tels que les délais de livraison, les taux de satisfaction client et l'efficacité des processus de traitement des commandes.

Exemple : Tableau de Bord Logistique de Yalidine Express

Ce tableau de bord présente des indicateurs de performance clés, tels que le taux de livraison à temps, le nombre de colis traités par jour et le taux de retour de produits. Il permet aux gestionnaires logistiques de surveiller efficacement les opérations en temps réel et d'identifier rapidement les problèmes potentiels.

2.3.2/ Évaluation de l'efficacité des outils de gestion :

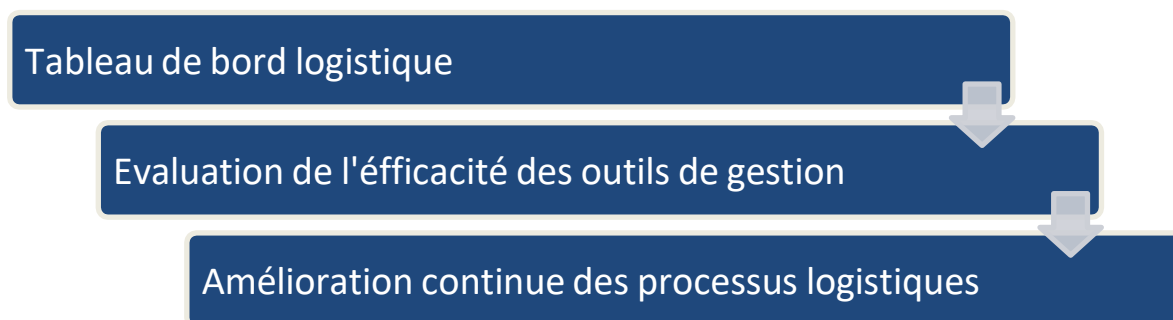
Il est crucial d'évaluer l'efficacité des outils de gestion logistique utilisés par Yalidine Express pour garantir qu'ils contribuent efficacement à l'amélioration continue des processus. (Voir le tableau N°10)

Tableau N°10 : Évaluation de l'efficacité des outils de gestion

Outil de Gestion	Avantages	Limitations
Tableau de Bord logistique	Visualisation claire des performances	Besoin de données précises et à jour
	Suivi en temps réel des indicateurs clés	Possibilité de surcharge d'informations
	Identification rapide des problèmes	Nécessite une analyse humaine pour interpréter les données
	Facilitation de la prise de décision	

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Figure N° 20 : Utilisation des Outils de Gestion chez Yalidine Express



Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Les outils de gestion logistique, tels que le tableau de bord, jouent un rôle crucial dans la surveillance et le contrôle des opérations de Yalidine Express. En évaluant régulièrement l'efficacité de cet outil, l'entreprise peut identifier les domaines à améliorer et mettre en œuvre des initiatives pour optimiser ses processus logistiques, garantissant ainsi une meilleure performance opérationnelle et une plus grande satisfaction client.

2.4/ Amélioration continue et qualité des processus au niveau de yalidine express :

Yalidine Express intègre les principes d'amélioration continue et de qualité des processus dans sa gestion logistique. Nous évaluons les initiatives mises en place par l'entreprise pour identifier et corriger les écarts de performance, ainsi que pour garantir la satisfaction des clients et sa performance.

2.4.1/ Initiatives d'Amélioration Continue :

Yalidine Express met en œuvre diverses initiatives d'amélioration continue pour optimiser ses processus logistiques et améliorer la qualité de ses services.

Exemple : Programme d'Amélioration Continue

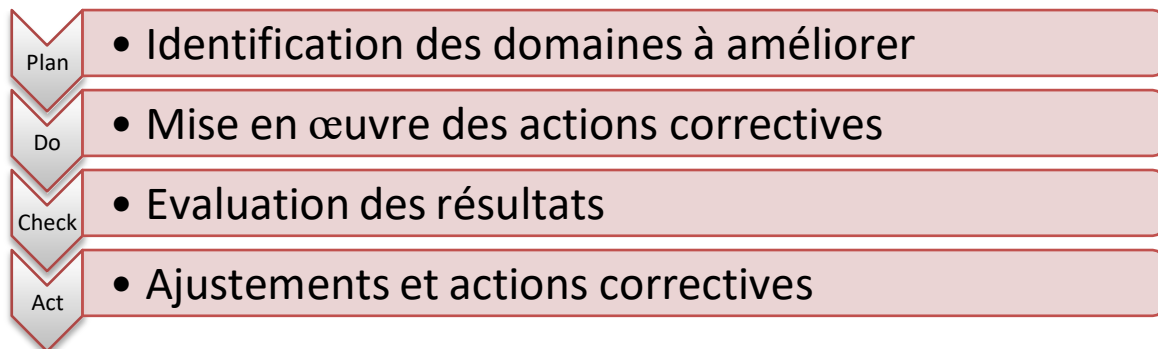
Le programme d'amélioration continue de Yalidine Express repose sur la méthodologie PDCA (Plan- Do-Check-Act). Il commence par l'identification des domaines à améliorer à partir des retours clients, des données de performance et des analyses internes. Ensuite, des actions correctives sont planifiées et mises en œuvre, suivies d'une évaluation régulière des résultats et d'ajustements si nécessaire. (Voir le tableau N°11)

Tableau N°11 : Initiatives d'Amélioration Continue

Domaine à Améliorer	Actions Correctives
Délais de Livraison	-Révision des itinéraires de livraison pour réduire les temps de transit. -Optimisation des processus de traitement des commandes pour accélérer la préparation des colis.
Qualité de Service	-Formation du personnel sur les meilleures pratiques de service client. -Mise en place de contrôles de qualité réguliers pour garantir la conformité aux normes de qualité.
Efficacité Opérationnelle	-Révision des flux de travail pour éliminer les étapes non essentielles. -Investissement dans des technologies de pointe pour automatiser les tâches répétitives.

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

Figure N°21 : Méthodologie PDCA chez Yalidine Express



Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

En intégrant les principes d'amélioration continue et de qualité des processus, Yalidine Express s'efforce d'optimiser ses opérations logistiques et de fournir des services de haute qualité à ses clients. Grâce à des initiatives telles que le programme d'amélioration continue basé sur la méthodologie PDCA, l'entreprise est en mesure d'identifier et de corriger les écarts de

performance.

2.4.2/ Analyse des forces, faiblesses et opportunités d'amélioration chez yalidine express :

En combinant les différents aspects analysés, nous pouvons dresser une analyse approfondie de la gestion du processus logistique chez Yalidine Express.

Force :

- **Alignement stratégique et adaptabilité :** Yalidine Express démontre une capacité à aligner sa gestion logistique sur sa stratégie d'entreprise, en mettant en place des stratégies flexibles et innovantes pour répondre aux défis changeants de la chaîne logistique.
- **Mesure de la performance :** L'utilisation de méthodes telles que le Balanced Scorecard et la méthode SCOR permet à l'entreprise d'évaluer efficacement ses processus logistiques et de prendre des décisions stratégiques éclairées.
- **Utilisation des outils de gestion :** Yalidine Express utilise des outils de gestion logistique tels que les tableaux de bord pour surveiller et contrôler ses opérations, facilitant ainsi la prise de décision et l'amélioration continue des processus.
- **Amélioration continue et qualité des processus :** L'entreprise met en œuvre des initiatives d'amélioration continue, telles que le programme PDCA, pour identifier et corriger les écarts de performance, garantissant ainsi la satisfaction des clients.

Faiblesses :

- Malgré des efforts d'adaptabilité, Yalidine Express peut encore rencontrer des défis liés à la gestion de la demande fluctuante et à la réactivité aux obstacles imprévus dans la chaîne logistique.
- Il pourrait exister des lacunes dans la mesure de la performance, notamment dans la collecte et l'analyse de données pertinentes pour évaluer efficacement les processus logistiques.

Opportunités d'Amélioration :

- Yalidine Express peut saisir l'opportunité d'investir davantage dans des technologies innovantes telles que l'Internet des objets (IoT) et l'intelligence artificielle (IA) pour optimiser ses opérations logistiques et améliorer la satisfaction client.
- L'entreprise peut également envisager de renforcer ses pratiques de gestion de la qualité en mettant en place des processus d'assurance qualité robustes à toutes les étapes de la chaîne logistique.
- Une collaboration accrue avec les fournisseurs et les partenaires logistiques peut être une autre opportunité pour Yalidine Express d'améliorer l'efficacité et la flexibilité de sa chaîne

d'approvisionnement.

En résumé, Yalidine Express présente des forces significatives dans sa gestion du processus logistique, mais il existe également des faiblesses et des opportunités d'amélioration. En continuant à tirer parti de ses forces, à corriger ses faiblesses et à saisir les opportunités d'amélioration, l'entreprise peut consolider sa position sur le marché et garantir une gestion logistique moderne et performante.

Section (03) : Interprétation des résultats

Dans cette section nous allons porter des interprétations aux résultats présentés dans la deuxième section.

3.1/ Le cadre méthodologique de la recherche :

Pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif qui est d'analyser la contribution d'une gestion efficace du processus logistique à l'amélioration de la performance de YALIDINE EXPRESS, en l'occurrence par une enquête sur le terrain, utilisant, d'une part, des entretiens auprès des salariés de YALIDINE EL DJAZAIR SERVICE SPA, et d'autre part, un questionnaire auprès des clients de l'entreprise.

3.1.1/ Elaboration du guide d'entretien

Nous avons réalisé notre étude empirique en faisant appel à une démarche qualitative en utilisant un guide d'entretien de type semi directif avec les différents responsables opérant au sein de YALIDINE EXPRESS, à savoir : le département logistique, le service clientèle et département des opérations.

Le guide d'entretien utilisé (Annexe N°1) est composé de trois thèmes :

- Ethème N°1 : lié à l'évaluation de l'efficacité des processus : logistique, de service clientèles, et opérationnels ;
- Ethème N°2 : lié aux défis rencontrés dans la gestion des : opérations logistiques, des demandes des clients ; et la coordination entre différents services ;
- Ethème N°3 : lié aux suggestions d'amélioration : du processus logistique, la satisfaction des clients ; et l'efficacité des opérations.

Ces entretiens ont permis de recueillir des perspectives internes sur la gestion du processus logistique chez YALIDINE express, en mettant en lumière les défis rencontrés et les suggestions d'améliorations proposées par les salariés.

3.1.2/ Elaboration du questionnaire

Le questionnaire constitue un des éléments essentiels de l'enquête, c'est un instrument de collecte d'informations. Le nôtre comporte 10 questions que nous avons distribuées sur un ensemble de X clients de YALIDINE EXPRESS. Il contient des questions fermées et à choix multiples, auquel nous avons reçu X réponses.

Ce questionnaire est spécifiquement conçu pour accueillir des données pertinentes sur l'expérience des clients avec l'entreprise, ainsi que leur perception de la qualité des services de

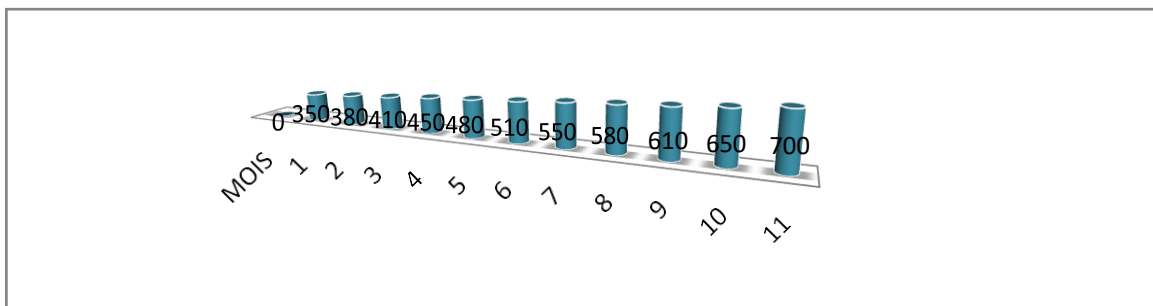
livraison et du contenu de son site web.

3.2 / Alignement stratégique et adaptabilité :

L'évaluation de l'alignement stratégique et de l'adaptabilité de Yalidine El Djazair Service SPA révèle une capacité notable à intégrer ses objectifs logistiques avec sa stratégie globale d'entreprise.

L'entreprise a démontré une flexibilité remarquable pour s'adapter aux défis de la chaîne logistique moderne, notamment en répondant de manière proactive aux changements de demande et en mettant en œuvre des solutions innovantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle. (Voir la figure N°22)

Figure N°22 : Tendence des Volumes de Livraison (2019)



Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

La figure ci-dessus montre la tendance des volumes de livraison au fil du temps, mettant en évidence la capacité de Yalidine El Djazair Service SPA à s'adapter aux fluctuations de la demande et à maintenir une croissance constante.

3.3/ Mesure de la performance :

L'analyse des méthodes de mesure de la performance utilisées par Yalidine El Djazair Service SPA, telles que le Balanced Scorecard et la méthode SCOR, révèle une gestion rigoureuse de ses opérations logistiques. Les indicateurs de performance utilisés par l'entreprise sont pertinents et alignés avec ses objectifs stratégiques, ce qui lui permet de surveiller efficacement ses performances et de prendre des décisions éclairées pour optimiser ses processus logistiques. (Voir le tableau N°12)

Tableau N°12 : Indicateurs de Performance Clés

Indicateur	Valeur actuelle	Objectif
Taux de Livraison à Temps	95%	$\geq 98\%$
Délais de Traitement des Commandes	2 heures	≤ 1 heure
Taux de Retour de Produits	2%	$\leq 1\%$

Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain, 2023.

Ce tableau présente les principaux indicateurs de performance logistique de Yalidine El Djazair Service SPA, permettant de visualiser rapidement les performances actuelles par rapport aux objectifs fixés.

3.3.1/ Taux de Livraison à Temps :

Les données recueillies sur une période de douze mois ont montré une variation du taux de livraison à temps. Bien que le taux soit généralement élevé, avec des valeurs oscillant entre 93% et 98%, certaines fluctuations peuvent être observées d'un mois à l'autre.

3.3.2/Délais de Traitement des Commandes :

Les délais de traitement des commandes ont également été évalués au cours de la même période. Les données indiquent une variation dans ces délais, avec des valeurs allant de 1.2 heures à 2.1 heures.

Cependant, une tendance à la baisse des délais peut être observée sur certains mois.

3.3.3/Taux de Retour de Produits :

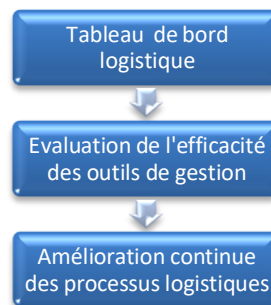
En ce qui concerne le taux de retour de produits, les données montrent des pourcentages relativement stables au cours de l'année 2023, avec des valeurs oscillant entre 1.4% et 2.3%. Cela suggère une certaine constance dans la gestion des retours de produits par l'entreprise.

Ces observations fournissent un aperçu de la performance logistique de Yalidine El Djazair Service SPA sur une période de Trois mois, année 2023, aidant ainsi à évaluer l'efficacité des processus logistiques et à identifier les domaines nécessitant d'éventuelles améliorations.

3.4/ Utilisation des outils de gestion :

Yalidine El Djazair Service SPA utilise efficacement des outils de gestion logistique tels que les tableaux de bord pour surveiller et contrôler ses opérations. Ces outils fournissent une visibilité en temps réel sur les performances opérationnelles clés, facilitant ainsi la prise de décision et l'amélioration continue des processus. (Voir la figure N°23)

Figure N°23 : Utilisation des Outils de Gestion



Source : élaboré par nos soins à partir des informations collectées sur le terrain.

La figure ci-dessus illustre comment les outils de gestion sont utilisés chez Yalidine El Djazair Service SPA pour surveiller les performances et guider l'amélioration continue des processus logistiques.

3.5/ Amélioration continue et qualité des processus :

L'analyse des initiatives d'amélioration continue chez Yalidine El Djazair Service SPA met en évidence un engagement fort envers l'excellence opérationnelle et la satisfaction client. L'entreprise a mis en place des processus robustes pour identifier et corriger les écarts de performance, ce qui lui permet d'assurer la qualité de ses services.

Voici des exemples concrets de pratiques innovantes dans la gestion logistique, que Yalidine El Djazair Service SPA pourrait envisager d'adopter pour améliorer ses opérations.

3.5.1/ Utilisation de la Technologie Blockchain :

Certaines entreprises de logistique utilisent la technologie blockchain pour améliorer la traçabilité des colis et garantir la sécurité des transactions. Cette technologie permet de créer des registres numériques immuables, assurant ainsi la transparence et la confiance tout au long de la chaîne logistique.

3.5.2/ Intégration de la Réalité Augmentée (RA) :

L'intégration de la réalité augmentée dans les processus de picking et d'emballage peut accroître l'efficacité des opérations en fournissant des instructions visuelles en temps réel aux employés. Cela peut réduire les erreurs de traitement des commandes et accélérer le processus de préparation des colis.

3.5.3/ Optimisation des Itinéraires de Livraison par l'Intelligence Artificielle (IA) :

L'utilisation de l'intelligence artificielle pour optimiser les itinéraires de livraison peut permettre à Yalidine El Djazair Service SPA de réduire les coûts opérationnels et d'améliorer l'efficacité en minimisant les temps de trajet et les distances parcourues par les livreurs.

3.5.4/ Robotique dans les Centres de Distribution :

L'automatisation des tâches répétitives dans les centres de distribution à l'aide de robots peut augmenter la vitesse de traitement des commandes et réduire les erreurs humaines. Des robots peuvent être utilisés pour trier les colis, charger les camions et effectuer d'autres tâches logistiques, libérant ainsi les employés pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

3.5.5/ Plateformes de Gestion de Flotte :

L'adoption de plateformes de gestion de flotte permet à Yalidine El Djazair Service SPA de surveiller en temps réel la localisation et les performances de ses véhicules de livraison. Cela peut améliorer la planification des itinéraires, réduire les temps d'attente et optimiser l'utilisation des ressources.

Ces exemples illustrent quelques-unes des pratiques innovantes dans le domaine de la gestion logistique qui pourraient être explorées par Yalidine El Djazair Service SPA pour renforcer ses opérations et maintenir sa compétitivité sur le marché.

Conclusion :

En conclusion, l'analyse de la gestion du processus logistique chez Yalidine El Djazair Service SPA révèle des points forts significatifs ainsi que des opportunités d'amélioration. En capitalisant sur ses forces, en comblant ses lacunes et en saisissant les opportunités d'amélioration, l'entreprise peut renforcer sa position sur le marché et garantir une gestion logistique moderne et performante, en ligne avec ses objectifs stratégiques globaux.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La bonne gestion du processus logistique est devenue un élément essentiel dans la contribution à l'amélioration de la performance des entreprises dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Notre étude approfondie de la gestion logistique au niveau de Yalidine El Djazair Service SPA a permis de mettre en lumière plusieurs aspects cruciaux de cette fonction clé dans l'entreprise.

Tout d'abord, nous avons examiné en détail la structure organisationnelle de Yalidine Express, mettant en évidence l'importance de chaque département dans la gestion efficace de la chaîne logistique. De la direction générale au département des opérations, chaque entité contribue à assurer la rapidité, la sécurité et la qualité des services de livraison offerts par l'entreprise. (Confirmer la première hypothèse).

Ensuite, nous avons analysé les pratiques logistiques spécifiques de Yalidine Express, notamment son système de paiement à la livraison, sa livraison à domicile et ses partenariats stratégiques avec des acteurs clés de l'industrie. Ces pratiques ont permis à l'entreprise de consolider sa position sur le marché algérien et de répondre aux besoins variés de sa clientèle. (Confirmer la deuxième hypothèse).

Par ailleurs, notre étude a également mis en évidence l'utilisation efficace par Yalidine Express des outils de gestion logistique tels que les tableaux de bord logistiques et les plateformes de suivi en temps réel. Ces outils ont joué un rôle crucial dans la prise de décision et l'amélioration continue des processus logistiques de l'entreprise.

Après la confirmation des trois hypothèses de départ, nous avons évalué les défis et les opportunités auxquels est confrontée Yalidine Express dans un contexte de gestion logistique moderne et performant et nous avons constaté que malgré ses forces, l'entreprise doit continuellement s'adapter aux évolutions du marché et investir dans l'innovation pour rester compétitive. (Confirmer la troisième hypothèse).

En somme, notre analyse approfondie de la gestion du processus logistique chez Yalidine El Djazair Service SPA met en évidence les efforts constants de l'entreprise pour assurer l'excellence opérationnelle et la satisfaction client. Cependant, des défis persistent et exigent une vigilance continue de la part de l'entreprise pour maintenir sa position de leader sur le marché.

Bibliographie

Ouvrage :

- **Alain Courtois, Chantal Martin-Bonnefous** : « Indicateur de performance », édition Hermès, Paris, 2001.
- **Alazard (C), et Separi (S)** : « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2007.
- **Alexandre K. Samii** : « Stratégies Logistique : Fondement, Méthodes, Application » 2ème édition, Dunod, Paris 2001.
- **Alexandre K Samii** : « Stratégie logistique : supply chain management », 3e édition, Dunod Paris, 2002.
- **André Marchal** : « Logistique globale : Supply Chain Management », édition ELLIPSES, France 2006.
- **Baglin Marchal (G) et autres** : « Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain », édition Economica, Paris 2005.
- **Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel** : « La logistique », édition Dunod, Paris 2015.
- **Boislandelle, (H, M)** : « Gestion des ressources humaine dans la PME, édition Economica Paris, 1998.
- **Botta-Genoulaz, V., Campagn1 Gransted, (I)** : « L'impasse industriel », édition Dunod, Paris 1992.
- **Chales C.Poirier** : « La supply chain : optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises », édition Dunod, Paris, 2001.
- **Chopra (S) et Meindil** : « Supply chain management stratégies, planning et Operations » 3ème édition, Pearson Education, 2007.
- **Claude Fiore** : « Supply chain en action Stratégie, Logistique, Service client », édition Village Mondial, Paris, 2001.
- **Cloude Fiore** : « Supply Chain en action : stratégie, logistique, service clients », les ECHOS EDITIONS, Paris 2001.
- **Daniel Brun, Frank Guérin** : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », édition EMS 2014.
- **Doriath(B) et Goujet, (CH)** : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, Paris.
- **Eymery, Christophe Gouin** : « Modélisation et résolution de problème de planification de la chaîne logistique à l'aide logiciel d'optimisation AIMMS, éditeur Grin Verlag 2011.
- **Fernandez Alain** : « Les nouveaux tableaux de bord des manger », 5ème édition, Eyrolles Paris, 2011.
- **H. Löning. V. Malleret, et autres** : « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008.

- **H.Bouquin** : « Le contrôle de gestion » édition Dunod, 2001.
- **Hervé Mathe, Daniel Tixier** : « La logistique », 7e édition, PUF, Paris.
- **Jean Laurantie François Berthelemy et Al** : « processus et méthodes logistiques : supply chain management », édition ISI PRINT, France, 2015.
- **Jean-Noël Gillot** : « La gestion des processus métiers », éditeur JNGILLOT-1, 2007.
- **Khemakhem(A)** : « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992.
- **Lorino(p)** : « Méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, Paris, 2003.
- **Martin (C)** : « Supply Chain Management », 3ème édition, 2005 , village mondiale.
- **Philippe Vallin** : « La logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux », 2e édition ECONOMICA, Paris 2001.
- **Philippe Vallin** : « La logistique modèle et méthodes du pilotage des flux », 3ème édition economica Paris, 2003.
- **Pierre Médane, Anne Garatacap** : « Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, Belgique 2008.
- **Pierre Médane, Anne Garatacap** : « Management de la production : Concepts. Méthodes » 4eme éditions, édition Dunod, Paris, 2013.
- **Pierre Zermati** : « Fabrice Mocellin : pratique de la gestion des stocks », 7ème édition, édition Dunod Paris 2005.
- **Rémy Le Moigne** : « Supply Chain Management : achat, production, logistique transport, vente », Dunod, France, 2015.
- **Rémy Le Moigne** : « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport vente », 2eme édition Dunod, 2017.
- **Rémy Le Moigne** : « Supply chain management : achat, production, transport vente » Edition Dunod, Paris, 2013.
- **Shoshanah (C) et Rossel (J)** : « Avantage Supply Chain », édition d'organisation, Paris 2005.
- **Yves Pimor** : « Logistique, technique et mise en œuvre », 2eme édition, Dunod, Paris.
- **Yves Pimor , Mechel Fender** : « Logistique : production, distribution, soutien », 5eme édition, Dunod, Paris, 2008.
- **Yves Rossier** : « Systèmes de gestion industrielle » 1ere édition, 1991.
- **Marin (s), Vedrine (J- P)** : « marketing les concepts clés », édition chihab, France, 1996.
- **Pierre Helfer et Jaques Orsoni** : « marketing », 11eme édition vuibert, France 2009.
- **(G) BAGLAIN et al** : management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, 4^{ème} édition economica, 4ème édition, paris, 2005.

- **Kaplan R.S & Norton D.P** : « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- **LEROY, (Michel)** : Tableau de bord au service de l'entreprise, Edition d'organisation, paris, 2001.

Reuves :

- **Andersen (B), Fagerhaug(T), Randmael (S), Schurldmaier (J), Preeninger(J):**
« Benchmarking supply chain management finding best practices, journal of business et industrial marketing », vol 40 ,n°5/6,1999.

Thèses et Mémoires :

- Julien François : « Planification des chaines logistiques : modélisation du système décisionnel et performance », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007.

Références bibliographiques

- Mariem Projet : « Planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques », thèse en vue de l'obtention de doctorat à l'université de TOULOUSE, TOUNIS 2014.
- Mohamed Zied Babai : « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, Paris, 2005.
- (M) LAURAS : méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistique, thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur de l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.
- ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat En informatique, université lorraine, 2007.
- (F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique, Thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information Pour la société, thèse insa-Lyon, 2007.
- MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une Chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de Technologie de Belfort, 2007.
- Hamidi.N et Bouzemrak.A, la chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise, mémoire fin d'étude master en sciences commerciales, Ummto, 2020.

Site et liens :

- <http://ffpointdevuemarketing.files.wordpress.com>
- <fr.image.search.yahoo.com/yhs/search>.
- (http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html)
- bbest.be « article – intro » les-7- étapes pour réussir son projet benchmarking.
- <http://www.logistiqueconseil.org/articles/controle.audit/KPI-tableaux-ord-logistique.htm>.
- <https://www.researchgate.net/figure/3-Le-modele-SCOR>
- <https://www.supplychain-meter.com>
- <https://yalidine.com/RH/>
- <https://www.xml-sitemaps.com/details-yalidine.com-be4da732a.html>

- <https://www.iplocation.net/domain-age>
- <https://www.webhostinghero.com/#yalidine.com>

Autres :

- Bernard et Colli, Dictionnaire économique et financier, édition du Seuil, Paris, 1981.
- AFITEP, Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, France, 2010.

Annexes

Annexe N°1 : Guide d'entretien

Dans le cadre de notre recherche sur la gestion du processus logistique chez Yalidine El Djazair Service SPA, des entretiens ont été réalisés avec des salariés de l'entreprise. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations précieuses sur la perception interne de la gestion logistique au sein de l'entreprise.

▪ **Identification des participants :**

Les participants à ces entretiens étaient des salariés de différents départements de Yalidine El Djazair Service SPA, notamment le département logistique, opérationnel et le service clientèle.

▪ **Thèmes abordés :**

Les entretiens ont porté sur plusieurs aspects liés à la gestion du processus logistique, y compris :

- La perception des salariés concernant l'efficacité des processus logistiques actuels.
- Les défis rencontrés dans la gestion des opérations logistiques au quotidien.
- Les suggestions d'amélioration pour optimiser les processus logistiques et améliorer la satisfaction client.

▪ **Points saillants de l'entretien :**

- L'évaluation des processus opérationnels a mis en évidence une efficacité globale, malgré des défis dans la gestion des ressources humaines pendant les périodes de forte demande.
- Une meilleure communication interne est nécessaire pour assurer une coordination efficace entre les différents services.
- Des suggestions ont été avancées, telles que l'investissement dans la formation du personnel et l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines plus flexibles pour mieux répondre aux fluctuations de la demande.

I. Entretien avec le département logistique :

Date de l'entretien : juillet 2023
Thèmes abordés :

1. Évaluation de l'efficacité des processus logistiques actuels.
 2. Défis rencontrés dans la gestion des opérations logistiques.
 3. Suggestions pour améliorer les processus logistiques.
- Points saillants de l'entretien :

- L'évaluation des processus logistiques actuels a révélé une efficacité générale, mais des opportunités d'amélioration subsistent, notamment en période de pic d'activité.
- La coordination entre les différents services, en particulier entre la logistique, les opérations et le service clientèle, est un défi majeur.
- Des suggestions ont été émises concernant l'investissement dans des systèmes de suivi en temps réel et des technologies avancées pour optimiser les itinéraires de livraison et réduire les délais.

II. Entretien avec le service clientèle :

Date de l'entretien : juillet 2023 Thèmes abordés :

1. Perception de l'efficacité des processus de service clientèle.
2. Défis rencontrés dans la gestion des demandes des clients.
3. Suggestions pour améliorer la satisfaction client. Points saillants de l'entretien :
 - La perception de l'efficacité des processus de service clientèle est généralement positive, avec une réponse rapide aux demandes des clients.
 - Cependant, une meilleure coordination avec le département logistique est nécessaire pour fournir des informations précises sur les délais de livraison.
 - Des suggestions ont été faites pour introduire un système de suivi des colis en ligne afin de permettre aux clients de suivre en temps réel l'état de leur livraison.

III. Entretien avec le département des opérations :

Date de l'entretien : juillet 2023 Thèmes abordés :

1. Évaluation de l'efficacité des processus opérationnels.
2. Défis rencontrés dans la coordination entre les différents services.
3. Suggestions pour améliorer l'efficacité des opérations.

Principaux points soulevés :

- Les salariés ont exprimé une satisfaction générale quant à la gestion logistique de l'entreprise, soulignant l'efficacité des processus en place.
- Certains ont cependant mentionné des défis liés à la gestion des pics de demande et à la coordination entre les différents départements.
- Des suggestions ont été faites pour améliorer la communication interne et pour investir dans des technologies innovantes afin d'optimiser les processus logistiques.

Conclusions :

Les entretiens avec les salariés de Yalidine El Djazair Service SPA ont permis de compléter notre analyse de la gestion du processus logistique dans l'entreprise. Leurs perspectives internes offrent un éclairage précieux sur les forces et les faiblesses des opérations logistiques actuelles, ainsi que des pistes d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cette annexe synthétise les entretiens réalisés avec les salariés de Yalidine El Djazair Service SPA, en mettant en évidence les principaux points discutés et les conclusions tirées de ces échanges.

Annexes N°2 : Questionnaire de recherche spécifique à Yalidine El Djazair Service SPA

Dans le cadre de notre recherche sur la gestion du processus logistique chez Yalidine El Djazair Service SPA, veuillez répondre à ce questionnaire. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et contribueront à notre analyse de la performance logistique de l'entreprise.

1. Êtes-vous :

Femme

Homme

2. Quel âge avez-vous?

Moins de 18 ans

Entre 18 et 25 ans

Entre 26 et 35 ans

Plus de 35 ans

3. Quelle est votre profession?

Étudiant

Employé

Sans emploi

Entrepreneur

Retraité

4. Avez-vous déjà eu recours aux services de livraison de Yalidine El Djazair Service SPA ?

Oui

Non

5. Si oui, quelle a été votre expérience globale avec Yalidine El

Djazair Service SPA ?

Très mauvaise

- Mauvaise
- Neutre
- Bonne
- Très bonne

6. Comment avez-vous connu Yalidine El Djazair Service SPA?

- Recherche en ligne (Google)
- Publicité
- Recommandation d'un proche
- Réseaux sociaux

7. Quels critères ont influencé votre choix de faire appel aux services de Yalidine El Djazair Service SPA?

(Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

- Rapidité de livraison
- Coûts de livraison
- Bonne réputation
- Présence sur les réseaux sociaux
- Contenu du site web de l'entreprise
- Autre (préciser) _____

8. Avez-vous déjà consulté le site web de Yalidine El Djazair Service SPA?

- Oui
- Non

9. Si oui, comment évalueriez-vous la qualité du contenu du site web de Yalidine El Djazair Service SPA?

- Très mauvaise
- Mauvaise

Neutre

Bonne

Très bonne

10. Quel appareil avez-vous utilisé pour consulter le site web de Yalidine El

Djazair ServiceSPA?

Ordinateur

Téléphone

Tablette

Ce questionnaire est spécifiquement conçu pour recueillir des données pertinentes sur l'expérience des clients avec Yalidine El Djazair Service SPA, ainsi que sur leur perception de la qualité des services de livraison et du contenu de son site web.

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire.....	III
Résumé.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des tableaux.....	VII
Introduction Générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management logistique «Supply Chain».....	6
Introduction	6
Section 01 : Présentation de la fonction logistique dans l'entreprise	6
1.1/ Notion sur la logistique	6
1.1.1/ Historique et définition de la logistique	7
1.1.1.1/ Historique	7
1.1.1.2/ Définition.....	8
1.1.2/ Les différents types de la logistique.....	9
1.1.3/Le rôle de la logistique dans l'entreprise.....	10
1.1.4/Les activités de la logistique au sein de l'entreprise	11
1.1.5/ les objectifs de la logistique.....	11
1.2/Notions sur la chaîne logistique.....	13
1.2.1Définition de la chaîne logistique	13
1.2.2. La structure de la chaîne logistique	15
1.2.3/ les flux de la chaîne logistique.....	17
1.2.4/le processus de la chaîne logistique.....	19
1.2.5/La différence entre la logistique et la supply chain.....	20
1.2.6/ Le lien entre logistique et supply chain.....	20
Section (02) : Le domaine d'activité de la chaîne logistique	22
2.1/ Les apports du la chaîne logistique	22
2.1.1/Recentrage sur le cœur de métier	23
2.1.1.1/Les processus critiques	23

Table des matières

2.1.1.2/Les processus de support.....	23
2.1.2/L'organisation transversale et la mise en commun des informations.....	24
2.2/Les flux de la chaine logistique	24
2.3/Les niveaux de la chaine logistique	26
Section (03) : Les enjeux de la chaine logistique.....	30
3.1/Apparition et évolution de la gestion de la chaine logistique	30
3.2/Le rôle de la SCM.....	33
3.3/Les enjeux du SCM.....	33
3.4/Les objectifs de la gestion de la chaine logistique	34
3.5/La mise en œuvre de la gestion de la chaine logistique.....	34
Conclusion.....	41
Chapitre II : Du Management logistique à la performance de l'entreprise.....	43
Introduction	43
Section 01 : Les mesures de performance de la chaine logistique	43
1.1/ Les approches principales de la mesure de la performance de la chaîne logistique.....	43
1.1.1/Balanced score cards	43
1.2/ Méthode de mesure de performance	47
Section (02) : Les modèles et outils de performance logistique.....	49
2.1/Les définitions de la performance logistique et son amélioration.....	49
2.2/Les composantes de la performance	50
2.3/Les caractéristiques de la performance	51
2.4/Les modèles de mesures de la performance logistique	52
2.5/Les outils de performance logistique	58
Section (03) : Le pilotage de la chaine logistique	63
3.1/Mesure de la performance de chaine logistique.....	63
3.2/Les principes généraux de mesure de la performance.....	68
Conclusion.....	69

Table des matières

Chapitre III : Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de YALIDINE EL DJAZAIR SERVICE SPA et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise	71
Introduction	71
Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil.....	72
1. 1/ Historique de la société Yalidine Express	72
1.2/ Valeurs de Yalidine Express.....	72
1.3/ Capacités opérationnels de Yalidine Express	72
1.4/ Services fournis par Yalidine Express.....	73
1.5/ Les qualités de Yalidine Express	74
1.6/ Les partenaires de Yalidine Express	75
Section (02) : L'Analyse de la gestion du processus logistique au niveau de Yalidine El Djazair Service SPA.....	81
2.1/ Alignement stratégique et adaptabilité au niveau de yalidine express	81
2.2/ Mesure de la performance	83
2.3/ Utilisation des outils de gestion par yalidine express.....	85
2.4/ Amélioration continue et qualité des processus au niveau de yalidine express	86
Section (03) : Interprétation des résultats	90
3.1/ Le cadre méthodologique de la recherche	90
3.2/ Alignement stratégique et adaptabilité.....	91
3.3/ Mesure de la performance	91
3.4/ Utilisation des outils de gestion	93
3.5/ Amélioration continue et qualité des processus	93
Conclusion.....	94
Conclusion Générale	96
Bibliographie.....	98
Annexes	102
Table des matières.....	108