

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

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

Département des Sciences Commerciales

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES
Option : **COMMERCE INTERNATIONAL ET LOGISTIQUE**

Thème

**L'impact d'une chaîne logistique sur la performance de
l'entreprise : Cas distribution de CEVITAL**

Réalisé par :

- AZOUZ Tahar
- MEBARKI Saada

Devant le jury composé de :

- 1-Président : Mme. MOUSSI
- 2-Examineur : Dr IDRES Bilal
- 3-Rapporteur : Mr. BOUAISSAOUI Samir

Promotion 2018-2019

Remerciements

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui nous ont accompagnés durant notre cursus Universitaire afin de pouvoir réaliser ce travail.

On tient à exprimer nos vifs remerciements et notre Sincère gratitude : A notre promoteur Mr. BOUAISSAOUI SAMIR de nous avoir encadré et suivi, ses conseils avisés, sa disponibilité. On vous témoigne ici toute notre reconnaissance.

A tout le personnel de la direction Supply Chain chez CEVITAL, en particulier M. Karim CHERCHOUR & M.ALILLAT ainsi M. lamine ABDELFETTAH.

Enfin nous remercions tous nos enseignants et plus particulièrement nos proches pour leur soutien

Merci



Dédicaces

Je dédie Ce travail à :

*A mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager, que dieu
La garde.*

*Ma mère, qui par ses prières a toujours cru en ma réussite,
Que dieu la bénisse. .*

*A mes frères :Fahem , Fateh et Nabil ,ma chère sœur :Tissou
pour leurs encouragements.*

A toute ma famille AZOUZ.

*Mes amis, A tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la
réalisation de Ce travail et tous ceux qui me sont chers.*

Tahar

Dédicaces

Je dédie Ce travail à :

*A mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager, que dieu
La garde.*

*Ma mère, qui par ses prières a toujours cru en ma réussite,
Que dieu la bénisse.*

A mes deux chères sœurs, que dieu les protège .

A toute ma famille MEBARKI.

*A tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de
Ce travail et tous ceux qui me sont chers.*

Saada

Liste des abréviations

APS: Advanced Planning and Scheduling
ASLOG : Association française des Logistiques d'entreprise
C A : Chiffre D'affaire
C C : Communauté de Communes
CLR : Centre de Livraison Régional
DCP : Développement Compétence Professionnel
DRH : Direction des Ressources Humaine
EBE : Excédent Brut D'exploitation
ECR : Efficiency Consumer Response
ERP : Entreprise Ressource Planning
FMN : Firme Multinationale
HT : Hors Taxe
IBS : Impôt sur Bénéfice des Sociétés
INSEP: Institut National du Sport de l'Expertise et de la Performance
INPV : Institut National de la Protection des Végétaux
PDG : Président Directeur Général
PDM : Part de Marché
PPM : Pièces Défectueuses par Million
QHSE : Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
RFC : Request For Comments
RDI : Rendement de l'Investissement
ROC : Rendement des Capitaux
ROE: Return on Equity
ROI : Retour on Investissement
RR : Résultat Résiduel
SCM : Supply Chain Management
SPA : Société Par Action
TC : transport conteneur
TIC : Techniques d'Informations et de Communication
T/J : Tonne par Jour
TRO : Taux de Réalisation
VA : Valeur Ajoutée
VAE : Valeur Ajoutée Economique

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les enjeux de la chaine logistique.....	25
Tableau 2 : Les avantages et inconvénients d'un ERP	32
Tableau 3 : La différence entre deux systèmes, les ERP et APS	33
Tableau 4 : Comparaison entre la performance interne et externe	40
Tableau 5 : Conditionnement de bouteille d'eau	74
Tableau 6 : L'état des ventes du 01 mai au 12 mai 2019 vers le même période de 2018	82
Tableau 7 : L'évolution du chiffre d'affaire.....	84
Tableau 8 : Suivi des ventes par clients industriels vs contrats 2019.....	86
Tableau 9 : les différents CLR	96

Liste des schémas et graphes

Schéma 1 : La fonction logistique	8
Schéma 2 : Logistique de production	9
Schéma 3 : Les objectifs de la logistique.....	12
Schéma 4 : Une chaine logistique.....	15
Schéma 5 : La structure de chaine logistique	19
Schéma 6 : Schématisation des flux d'informations, flux physiques et flux financières.....	21
Schéma 7 : Pyramide des niveaux de décision	30
Schéma 8 : Les différents systèmes d'information logistique.....	34
Schéma 9 : Les piliers de la performance	44
Schéma 10 : La Mise en œuvre des indicateurs de performance	49
Schéma 11 : Les six composantes mesurables de la performance dans l'organisation.....	51
Schéma 12 : Les sept axes de mesure de la performance	52
Schéma 13 : Processus de gestion des approvisionnements	64
Schéma 14 : La courbe d'intégralité du modèle 20/80	66
Schéma 15 : Modèle de Wilson.....	67
Schéma 16 : L'organigramme de complexe CEVITAL	75
Schéma 17 : Les différentes plateformes de l'entreprise CEVITAL	95
Schéma 18 : Les différents CLR.....	97
Graph N°1 : Représente l'évolution des quantités vendue entre 2018 et 2019.....	83
Graph N°2 : L'évolution de chiffre d'affaire par produit de l'année 2016 au 2018	85
Graph N°3 : Le Suivi des ventes par clients industriels vs contrats 2019.....	87

SOMMAIRE

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Listes d'abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures et graphes

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Contexte théorique de la logistique..... 5

Section 01 : Présentation conceptuelle de la logistique 5

Section 02 : La chaîne logistique (supply chain) 14

Section 03 : Niveaux de décision dans la chaîne logistique 26

Chapitre II : l'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise.....36

Section 01 : Fondements généraux de la performance.....36

Section 02 : Evaluation et mesure de la performance.....47

Section 03 : L'apport de la supply chain management sur la performance de l'entreprise58

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL..... 70

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 70

Section 02 : Analyse des données et interprétation des résultats.....82

Section 03 : Le déroulement du circuit de distribution propre à l'entreprise CEVITAL..... 88

Conclusion générale102

Bibliographie

Annexes

Résumé

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Dans un contexte de mondialisation, la libéralisation progressive des relations économiques internationales et l'intégration des économies nationales, sont accompagnées d'une augmentation spectaculaire des échanges commerciaux et des mouvements internationaux de capitaux. Le commerce dépend surtout de l'habileté productive d'un pays, c'est-à-dire de sa capacité à produire un bien ou un service avec un meilleur rapport qualité-prix qu'un autre pays.

Grâce à la mondialisation et à l'ouverture des marchés, le consommateur fait face à un meilleur accès aux produits étrangers, qui lui permettent de choisir une plus large gamme de produits et de bénéficier de meilleurs prix. Le commerce évolue de plus en plus à l'international ce qui crée une forte concurrence mondiale.

La mise en œuvre d'une exportation ou d'une importation exige le consentement des deux parties (acheteur et vendeur). Cet accord se matérialise, en général, par un contrat de vente qui a pour but de répartir les frais et risques entre le vendeur et l'acheteur. La rédaction du contrat est primordiale, car elle facilite les échanges et surtout, évite les contestations. Le contrat de vente internationale est régi par de différentes règles dont l'objectif est d'harmoniser et faciliter les échanges internationaux. Afin de faciliter ces derniers, et de livrer la marchandise dans de bonnes conditions et dans les délais les plus brefs, la maîtrise de la chaîne logistique est importante au sein de l'entreprise, car elle assure l'écoulement du produit vers le client dans les brefs délais et à moindres coûts. La satisfaction de ce dernier dépend d'une bonne synchronisation des opérations logistiques.

D'une manière générale, les entreprises économiques, quelle que soit la nature de leurs activités (prestation de services, réalisation des projets, revente en l'état des produits, production...) cherche à minimiser les coûts et à maximiser les profits afin d'arriver à un niveau précis pour pouvoir être concurrencé. Les entreprises qui interviennent dans le commerce international, que ce soit à l'importation ou à l'exportation de diverses marchandises sont tenues de maîtriser et d'une manière adéquate l'ensemble des procédures et des opérations logistiques qui sont connues sous l'appellation de la chaîne logistique du commerce international.

La chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, de distribution. De nos jours, de plus en plus on voit la chaîne logistique comme une toile regroupant plusieurs activités citées, cela est dû à la complexité des organisations actuelles et leur dimension internationale. Ajoutée aux flux de matière, la chaîne logistique inclut les flux d'information et les flux financiers. Chaque étape de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations.

Dans le monde de l'entreprise, la notion de performance est quelque peu différente. L'entreprise ne cherche pas à battre des records mais à atteindre un ensemble d'objectifs équilibrés. Guidés par les principes du développement durable (Efficacité économique) Ceux-ci ont la particularité d'être multidimensionnels et globaux. En effet, ils doivent satisfaire l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, processus, personnel, environnement) sans privilégier un acteur au détriment des autres.

De plus, la maîtrise d'une chaîne logistique va déterminer la performance d'une firme. Cette performance considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectif d'évaluer l'entreprise et les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs. La firme a principalement connu ces évolutions pour permettre les échanges devenus de plus en plus importants avec l'internationalisation.

L'intérêt du sujet

Une logistique efficace constitue un élément déterminant de la compétitivité des opérations de commerce international depuis l'usine de la fabrication jusqu'à la livraison finale chez le destinataire. Il peut y avoir parfois quelques difficultés en cas d'une mauvaise coordination des horaires non coordonnés, des retards douaniers, des normes incompatibles ou insuffisance des renseignements sur les retards. Pour cela les services logistiques aident à résoudre ces problèmes à leurs clients pour réaliser des économies, en réduisant les coûts liés au transport et à la proportion de voyages et en favorisant l'échange de renseignements entre transporteurs et enfin à bien organiser toutes les opérations.

De nos jours, la concurrence entre les entreprises est de plus en plus accrue. A cet

Introduction générale

effet, une bonne gestion et maîtrise des coûts est plus qu'indispensable. La chaîne logistique permet, entre autres, d'assurer une bonne gestion en amont et en aval.

Pour cela, dans le cadre de notre étude, notre choix s'est porté sur l'étude de la politique de distribution des produits agroalimentaire au sein de CEVITAL l'une des entreprises privées les plus dynamiques du secteur agro-alimentaire en Algérie et le leader en Afrique.

L'objet de notre travail de recherche consiste essentiellement à répondre à la question centrale suivante :

➤ **Quel est l'apport de la politique de distribution sur la performance de CEVITAL?**

Dans ce sens, un ensemble de questions est méritoire à savoir :

- **La distribution est une partie importante de la chaîne logistique, à travers cette fonction qu'elle est la stratégie adoptée par l'entreprise CEVITAL pour assurer la disponibilité de ses produits au niveau national ?**
- **Quel est l'indicateur de mesure de la performance pour l'entreprise CEVITAL ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

H1: la disponibilité des produits est un objectif très important visé à travers la politique de distribution de CEVITAL.

H2: le chiffre d'affaire est un indicateur de performance considéré important pour CEVITAL.

Démarche méthodologique

Pour réaliser ce travail, nous avons procédé à une recherche bibliographique constituée d'ouvrages, des mémoires et thèses de doctorat. Ensuite nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL durant un mois, où nous avons réalisé des entretiens avec des cadres du service distribution de ladite entreprise.

Le travail est organisé comme suit :

Un premier chapitre intitulé **contexte théorique de la logistique** qui est consacré à la présentation de la logistique, la chaîne logistique et les différents niveaux de décisions dans la chaîne logistique, son rôle et ses structures.

Un deuxième chapitre intitulé **l'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise** qui traite des fondements généraux de la performance, l'évaluation et mesure de la performance et l'apport de la gestion de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre intitulé, **étude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL**, est consacré à présenter l'entreprise, son activité mais aussi à analyser le guide d'entretien réalisé avec trois cadres du service distribution.

CHAPITRE I : Contexte

théorique de la logistique

Chapitre I : Contexte théorique de la logistique

Introduction

La logistique qui est un mot très utilisé de nos jours, Grâce à la concurrence qui existe aujourd'hui, la logistique commence à s'intégrer dans tout le processus de l'entreprise.

C'est une activité de services qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de services déterminée, dans des conditions de sécurité et de la sûreté satisfaisantes¹. Elle concerne l'ensemble des opérations de transport, de stockage, groupage, de distribution, de dédouanement de la marchandise permettant de la mettre à disposition dans les délais et les quantités souhaitées sur les lieux de production, de distribution ou de consommation. C'est une fonction très large qui déborde le simple cadre du Transport international. Ce qui a donné naissance à la notion de la supply chain.

La supply chain ou bien chaîne d'approvisionnement transcende les opérations industrielles d'une entité donnée, son organisation et son implantation géographique. Modélisée, elle englobe fournisseurs et autres partenaires commerciaux – transporteurs, sous-traitants, circuit de distribution et client. Dans ce chapitre, nous allons présenter la logistique en premiers lieux puis essayer de donner un max d'informations sur la chaîne logistique.

Section 01 : Présentation conceptuelle de la logistique

Pour toute démarche de la logistique il est indispensable de connaître au préalable les différents concepts relatifs à son sujet.

1. Notion sur la logistique

La logistique provient, à l'origine, du domaine militaire, c'est tout ce qui est nécessaire (physiquement) pour réussir la stratégie et la tactique dans l'armée : transports, stocks, production, achat.

Puis, les entreprises ont adapté ces concepts au milieu industriel. Ainsi on a élargi la définition à l'étude globale des problèmes posés par l'écoulement des flux des matières et des produits des fournisseurs jusqu'aux clients²

¹ GHEDIRA KHALED, la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution, édition TECHNIP, 2006, page 116

² Idem

2. 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 *logistikos*, ce qui est «relatif à l'art du raisonnement ». Platon et 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 de combat. Napoléon Ier met en place un encadrement d'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de «Major général des logis » fut donné à «un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain» (Jomini, 1837)³.

Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique» est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. À partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de «soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. . Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XX^e siècle (ou 20^e 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 États-Unis, ensuite dans les pays européens. 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

3. Définition

La logistique consiste, pour une firme, à acheminer les produits (semi-finis, matières premières) de ses fournisseurs, vers ses sites de production (logistique amont). Une fois fabriqués, les produits doivent parvenir jusqu'aux points de vente, afin d'être achetés par les clients (logistique aval). Elle concerne donc toutes les opérations nécessaires à la mise à

³ BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition, paris, 2005, page 9,10.

⁴ Idem

Disposition des produits sur les lieux de vente depuis les lieux de production.

Toutefois il existe plusieurs associations qui ont défini la logistique :

Définition selon l'Américain Marketing Association en 1948 : « mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »⁵.

ASLOG (Association française des logistiques d'entreprise) définit la logistique comme « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées dès la livraison. »⁶.

Afin de limiter les coûts de cette activité, d'obtenir les produits dans les délais prévus, en quantité et en qualité requise, l'entreprise doit parvenir à assurer une coordination optimale entre les différents acteurs (amont et aval) de sa chaîne logistique. Celle-ci consiste donc à gérer des flux physiques et informationnels entre une entreprise et ses multiples fournisseurs et clients.

Le rôle de la logistique dans l'entreprise a considérablement évolué : elle est un facteur de différenciation, car elle peut permettre à une entreprise de livrer ses clients dans les délais inférieurs à ceux de ses concurrents, de livrer à un client situé dans une zone géographique lointaine, on peut, de même, considérer que la maîtrise de la logistique est une source de domination des coûts, source d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

En effet, certaines entreprises peuvent abaisser le coût de leurs produits grâce à des Coûts logistiques bien maîtrisés. La logistique dans un contexte international présente des différences par rapport au contexte national (mode de transport), le terme qui caractérise le mieux l'approche internationale est: l'incertitude (c'est-à-dire le fait de ne pas être sûr de quelque chose). C'est ainsi que l'entreprise devra évoluer dans des environnements éloignés géographiquement et culturellement. La logistique internationale comprend⁷:

⁵ P. MEDAN et A. GRATACAP, « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008, p9.

⁶ D. TIXIER, H. MATHE ET J. COLIN, « La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et Enjeux, DUNOD, PARIS, 1983, p 12.

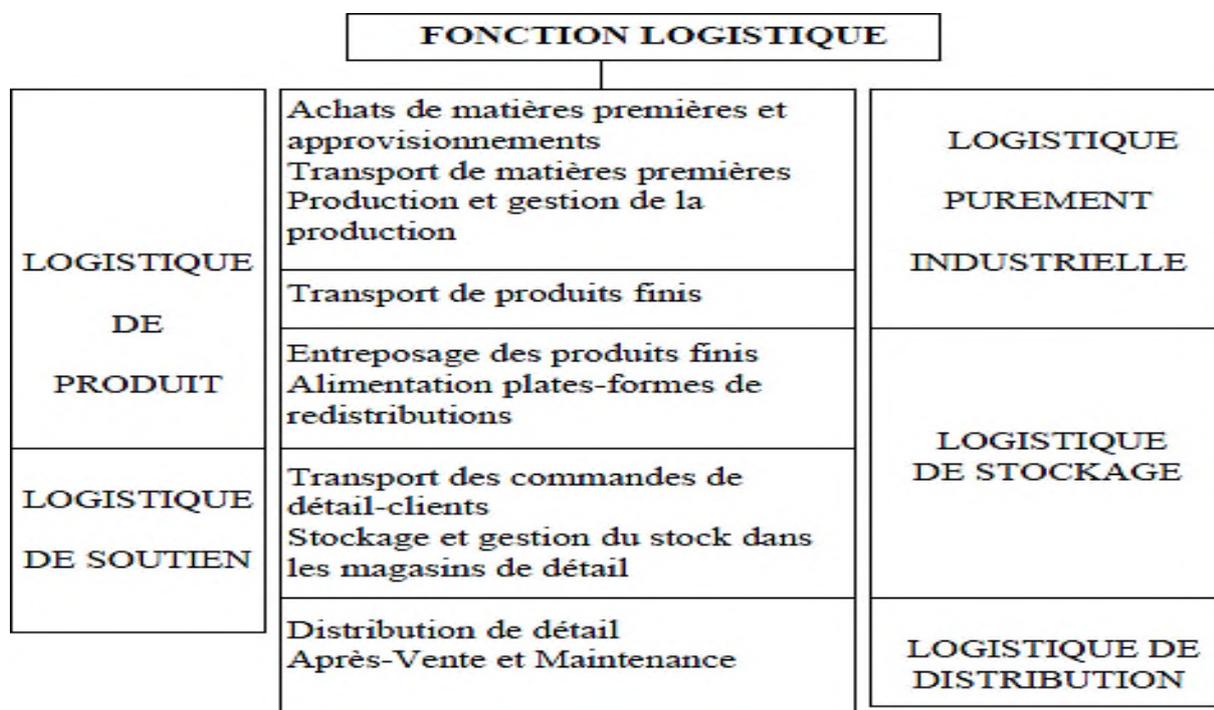
⁷ <http://www.logistiqueconseil.org>, consulté le 16/03/2019.

- **le transport ou plus exactement les transports**, car un acheminement international utilise souvent plusieurs modes de transport (transport multimodal). Les transports maritime et aérien ne font jamais de porte-à-porte. En conséquence, il faut des transports d'appoint ;
- **le dédouanement de la marchandise** : même s'il n'y a pas de taxes à payer, la marchandise doit être dédouanée à l'export. La même opération sera effectuée à l'import, mais il peut y avoir des droits et taxes à régler qui peuvent représenter un coût important ;
- **le règlement des avaries et l'assurance** qui sont très complexes dans le domaine du commerce international. Si la marchandise subit un dommage, il faut savoir qui est responsable et comment le litige peut être résolu. Dans ce but, il est nécessaire de bien connaître les conventions internationales qui régissent les transports.

La définition la plus générale qui représente la logistique comme suit : « la logistique tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution ».

Et selon cette définition et de cette même référence nous distinguons de multiples logistiques :

Schéma 1 : La fonction logistique



Source : Cours de Mr DIEMER Arnaud, Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique, partie II, les fonctions de l'entreprise, p14.

4. Les différents types de la logistique

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :⁸

4.1. Une logistique d'approvisionnement

Qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composant sous-ensemble nécessaires a la production.

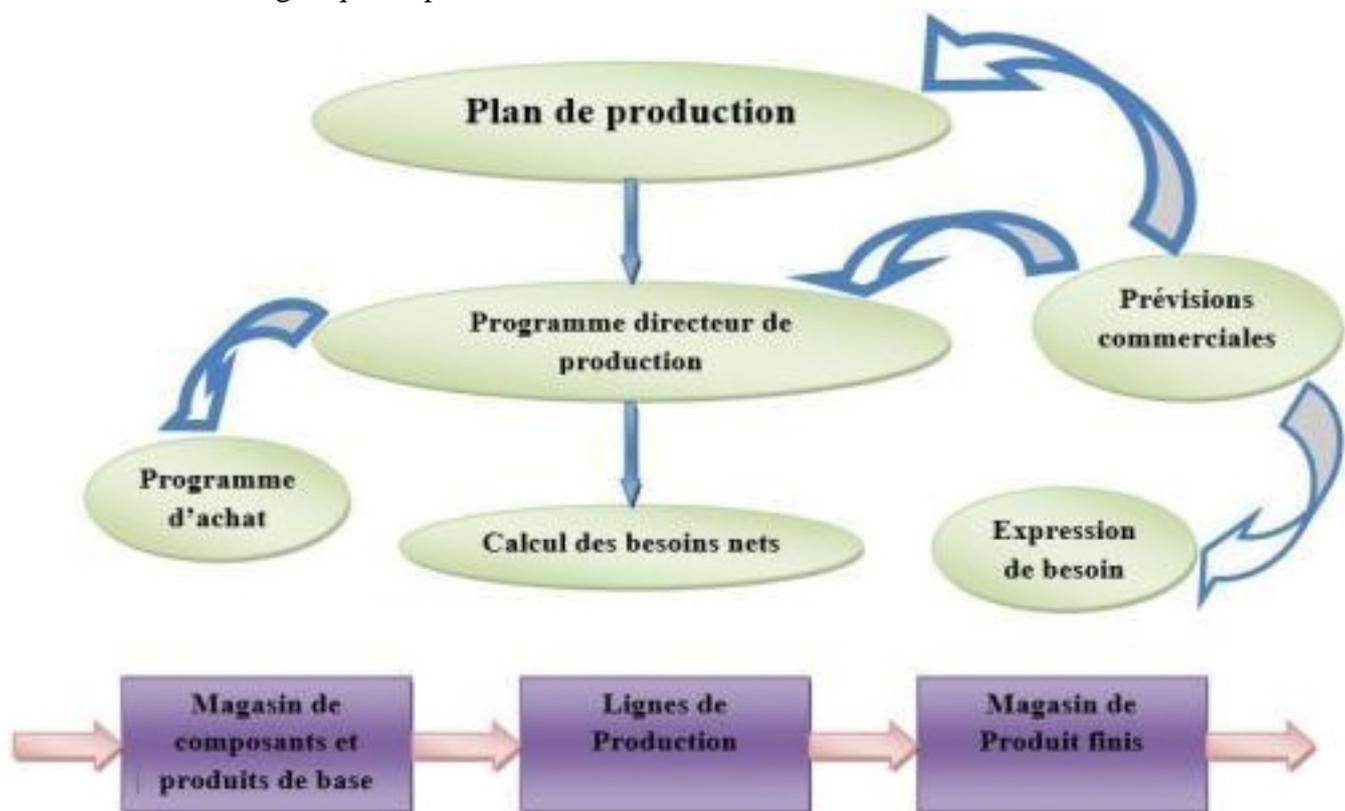
4.2. Une logistique d'approvisionnement générale

Qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

4.3. Une logistique de production

Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires a la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

Schéma 2 : Logistique de production



Source : Cours, Professeur CHEIKH Brahim Hamad : introduction a la chaine logistique, p15.

⁸ PIMOR Yves, logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2005, p 4.

4.4. Une logistique de distribution

C'est celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont ils a besoin.

4.5. Une logistique militaire

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

4.6. Une logistique de soutien

Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc.,

Qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

4.7. Une activité dite service après- vente

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.

4.8. Des reverse logistics

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « Logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. 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'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques 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.

5. Le rôle de la logistique

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 (conception de la chaîne logistique) et tactiques (planification et coordination de la chaîne), ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur- client qui la concerne.

Elle a pour but :

- ✓ La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses et ce 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 mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- ✓ 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.

6. Les objectifs de la logistique

On peut citer plusieurs objectifs : ¹⁰

- ✓ Satisfaire la demande de flux physique (matière, transport, emballage, stock...), en accord avec le responsable de l'urbanisation de système d'information, des flux d'informations associés (notion de traçabilité).
- ✓ Elle est coresponsable de la gestion de la chaîne logistique, qui permettent d'atteindre cet objectif (matériels, machine...)
- ✓ Elle est coresponsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques.
- ✓ Mobiliser avec l'aide des autres services des ressources (humaine et financière) pour y parvenir.
- ✓ Au sens large, réaliser la production initiée par le service marketing /vente et est par conséquent au centre des négociations du processus métier.

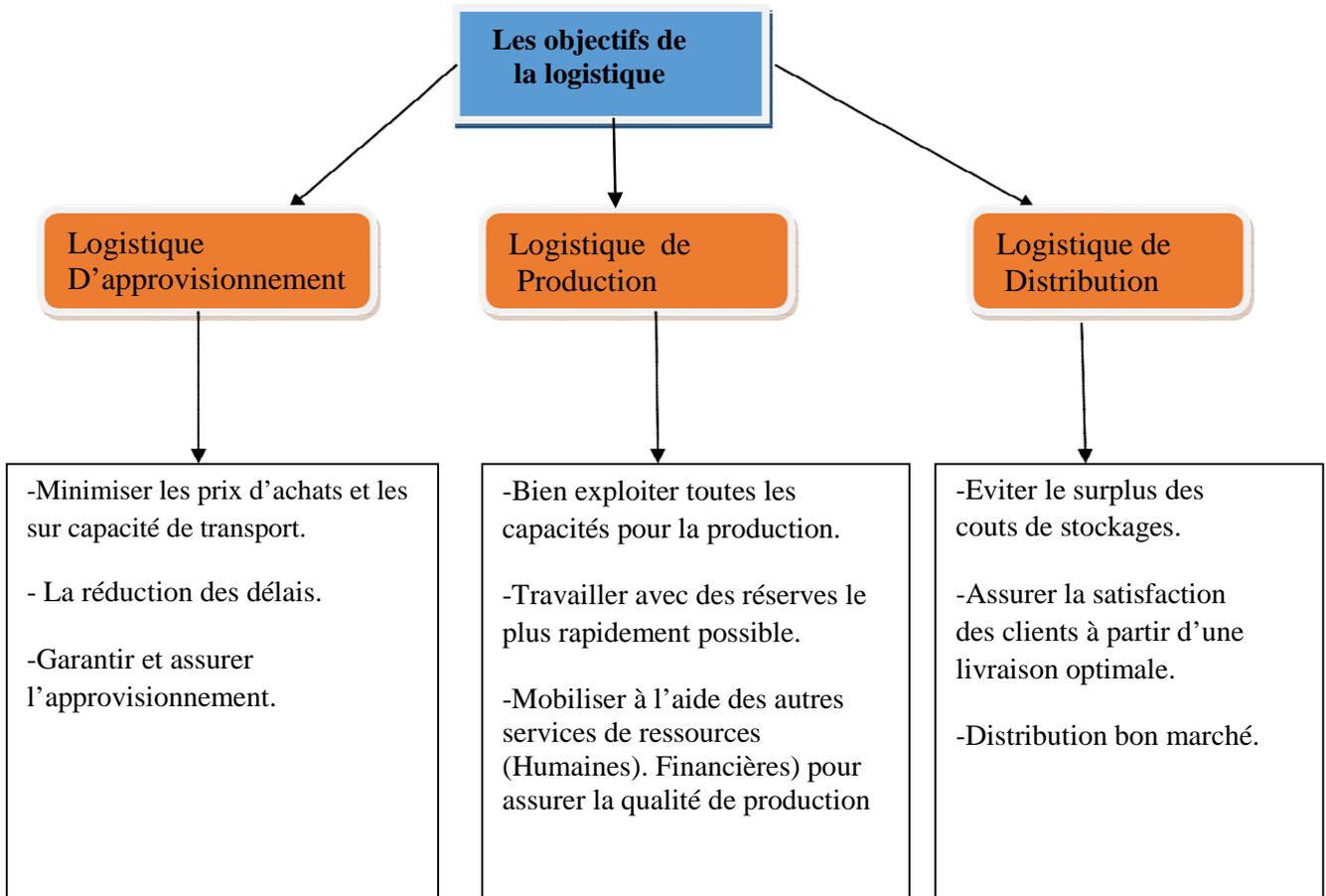
⁹ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.

¹⁰MANSOURI (Hanane), MAZOUZI (Souad) « Minimisation des coûts logistiques de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes », mémoire master recherche, université Abderrahmane, Mira Bejaia, année 2016, page 8

- ✓ Gère directement les flux matières et indirectement les flux associés immatériels : flux d'information et flux financiers.

Donc on peut résumer les objectifs de la logistique de manière suivant :

Schéma 3 : Les objectifs de la logistique



Source : réalisé par nous soins à l'aide de la branche commerce de la logistique.2014

7. Coûts et avantages

Le pourcentage de coût logistique / chiffre d'affaire de l'entreprise est un indicateur important car il permet de mesurer en permanence l'évolution du coût de la logistique par rapport à la valeur des produits qui transitent dans le système de supply chain de l'entreprise.

Il permet également de se comparer à d'autres entreprises pour déterminer l'avantage ou le désavantage compétitif qu'apporte l'organisation logistique par rapport à la concurrence.

Ce deuxième objectif est cependant difficile à atteindre car il est rare que les items retenus et que la répartition soient identiques dans le calcul des coûts logistiques d'une entreprise à une autre.

La définition même du coût logistique est très variable d'une entreprise à l'autre ; il peut comprendre ou ne pas comprendre¹¹ :

- **Le coût d'acquisition** : coût des services d'achat et de contrôle de qualité à la réception ;
- **Le coût des transports** : approvisionnement depuis les fournisseurs jusqu'aux entrepôts usines ou le lieu de la livraison ;
- **Les coûts de stockage** : ils comprennent bien sur les coûts liés à l'entreposage et à la manutention, mais peuvent inclure ou non des coûts d'immobilisation du capital.
- **Les coûts de direction de la logistique et d'informatique** : peuvent être plus ou moins élevés et pris en compte ou non selon l'organisation, toutes les subtilités d'une comptabilité analytique en ce qui concerne les charges indirectes et les amortissements vont se répercuter sur le résultat ;
- **Les coûts de la logistique de produits** : qui ne sont pas approvisionnés par le service logistique : achats dans le commerce, fournitures de bureau, pièces fournies dans le cadre de contrats de service, etc.

8. Avenir de la logistique

Les logistiques sont en pleine évolution et leur histoire ne va certainement pas s'arrêter. Il est cependant difficile de déterminer quelles seront les évolutions des prochaines années : en effet, s'il est facile de prolonger les évolutions en cours, il l'est moins de déterminer les « ruptures » qui peuvent survenir pour des raisons d'ailleurs très différentes les unes des autres.¹²

La « disparition » du service spécialisé dans la logistique, s'il est suivi de son intégration à toutes les étapes de la chaîne reliant amont et aval, sera la preuve de l'acceptation de la logistique comme élément fondamental dans tout processus industriel.

¹¹ <http://www.web-logistique.com/nouvellepape1.htm>. Consulter le 25/03/2019.

¹² PIMOR d'YVES ET MICHEL FINDER Logistique production-distribution-soutien, 5eme édition, édition DUNOD, année 2008, P 86.

Section 2 : la chaîne logistique (Supply Chain)

La chaîne logistique est un champ d'étude important qui a donné lieu à une littérature très abondante. Il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

1. Notion sur la chaîne logistique

La chaîne logistique signifie la chaîne de l'approvisionnement, chaîne du service c'est l'ensemble du cheminement du flux des produits, du premier fournisseur au client final « le dernier consommateur », Mais cette chaîne est très étendue car d'un côté les fournisseurs ont presque toujours des fournisseurs et de l'autre nous pouvons aller aussi loin si nous prenons en Compte le flux de recyclage.

A l'inverse, il y a des petites chaînes, locales, entre les différents ateliers d'une même usine, Les petites chaînes sont contenues dans les grandes, le grand intérêt du concept de chaîne logistique est de faire prendre conscience à chaque entité qu'elle s'inscrit dans un flux qui la dépasse.

2. Définition de la chaîne logistique

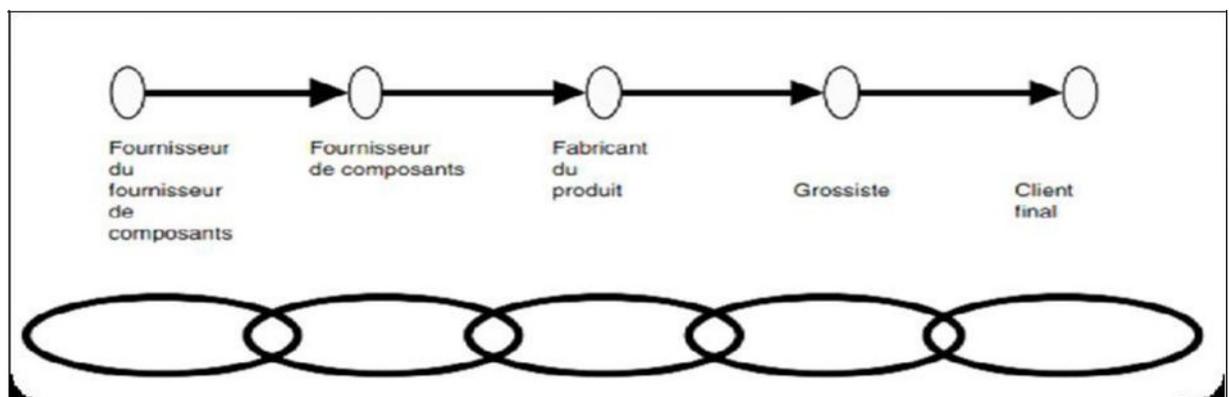
La chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, de distribution. De nos jours, de plus en plus on voit la chaîne logistique comme une toile regroupant plusieurs activités citées, cela est dû à la complexité des organisations actuelles et leur dimension internationale. Ajoutée aux flux de matière, la chaîne logistique inclut les flux d'information et les flux financiers. Chaque étape de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations.

Plusieurs définitions existent dans la littérature et elles s'accordent toutes sur la finalité d'une chaîne logistique. Cependant, Thierry et Bel distinguent deux approches : celles qui définissent la chaîne logistique d'un produit et celles qui définissent la chaîne logistique d'une entreprise.¹³

¹³ THIERRY C., Bel G "Gestion de chaînes logistiques dans le domaine aéronautique : outils d'aide à la décision pour l'amélioration du partenariat", Revue Française de Gestion Industrielle, 2002.

- ✓ Chaîne logistique d'un produit : "La chaîne logistique d'un produit fini se définit comme l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime"
- ✓ Chaîne logistique d'une entreprise "La chaîne logistique peut être considérée comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final. En d'autres termes, une chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont (fourniture de matières et composants) et en aval (distribution), et du client final"

Schéma 4 : Une chaîne logistique



Source: PIMOR, (Y) et FENDEUR (M): Logistique: production, distribution, soutien, 5eme édition, DUNOD, Paris, 2008, page 6.

3. Les fonctions de la Chaîne Logistique

Ces fonctions sont : l'achat et l'approvisionnement, la production, le stockage, la distribution, le transport et les ventes.

3.1. Achat et approvisionnement

Pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la compétition se joue dans le domaine des achats, car en termes de préservation et d'amélioration des marges, la fonction Achat est très importante pour la plupart des entreprises.

Cette fonction, en pleine mutation, est en effet devenue stratégique dans la plupart des secteurs industriels ou de services. L'environnement économique s'avère être de plus en plus fluctuant et imprévisible, les entreprises recherchent des fournisseurs qui peuvent s'adapter

Rapidement aux modifications des besoins d'approvisionnement et qui garantissent la maîtrise parfaite de la qualité achetée. Mais il faut absolument ne pas confondre entre la fonction achat et approvisionnement.

Le rôle de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires qui lui sont demandés.¹⁴ La fonction achat est « responsable d'acquérir des produits ; services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualités et de service ; tout en mettant les divers risques encourus a courts et moyens termes ». ¹⁵ Donc la fonction Achat se limite à la contractualisation et aux tâches de l'acheteur qui consistent à identifier les fournisseurs, préparer les contrats, se charger des appels d'offres, négocier avec les fournisseuses, etc. c'est après que vient la fonction d'approvisionnement.

Celle-ci est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à courts termes »¹⁶. Donc la fonction d'approvisionnement induit les notions de commande, les bons de commande, le transport, la réception de marchandise.

3.2. La production

La fonction de la production est au cœur de la chaîne logistique. Il s'agit d'utiliser des ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetés en produits finis ou services. Sans production, de biens ou de services, l'entreprise n'existe pas.

Parmi les évolutions qu'a connues la production, c'est son intégration au sein des Supply Chain et sa mise sous son contrôle. Avec l'avènement des firmes multinationales (FMN), ce rôle de tour de contrôle de la Supply Chain s'exerce non seulement au niveau national mais au niveau continental voir mondial. Parmi les rôles de cette tour de contrôle est d'assurer le pilotage au sens de la planification directrice des unités industrielles en sélectionnant le site le mieux placé pour assurer un coût de production bas, à travers des coûts d'approvisionnement de matière première et des coûts d'acheminement des produits finis compétitifs.

¹⁴ André MARCHAL : logistique : supply Chain management ; Edition ellipse ; paris ; 2006 ; p145.

¹⁵ BAGLIN MARCHAL(G) et autre ; management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chaîne ; Edition ECONOMICA ; 4^eédition ; France ; paris ; p188.

¹⁶ BAGLIN MARCHAL (G) et autre ; op.cit ; p189.

3.3. Le stockage

Les entreprises, comme beaucoup d'organismes divers qui disposent souvent de stocks importants, ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.¹⁷

Les stocks existent chez les différents acteurs de la chaîne : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Mais avoir des stocks engendre des coûts et des risques, tels que les produits périssables, les produits qui peuvent perdre leurs valeurs sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, les coûts de stockage, etc. Cependant, une meilleure gestion de ces stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique. Les stocks permettent de répondre aux demandes des clients et des utilisateurs et de satisfaire leurs exigences dans des meilleures conditions économiques.

3.4. La distribution

Les objectifs de la Supply Chain est de faire parvenir une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où le client final existe. La distribution est donc, au cœur du concept de qualité des services au client, en ce qui concerne le respect des délais de livraison, la qualité du produit demandé, etc.

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs. Elle peut être définie comme «L'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur ».

Aussi, la distribution englobe un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de canaux. Grâce aux évolutions connues dans le domaine commercial, de nouvelles stratégies et techniques de distribution apparaissent, ce qui fait jouer à la distribution un rôle décisif pour la compétitivité de l'entreprise. Il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle visée.

¹⁷ Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DUNOD ; 4^e édition ; paris ; 1990 ; p16

3.5. Le transport

Le transport est un maillon indispensable dans la chaîne logistique, car il intervient tout au long de la chaîne depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution : le transport des matières premières du fournisseur, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients finaux. Il est aussi un élément majeur dans la qualité du service, en ce qui concerne les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée et comme un facteur affectant la satisfaction de la clientèle.

Le transport mérite une attention particulière, lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, routier ou aérien), où l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coûts.

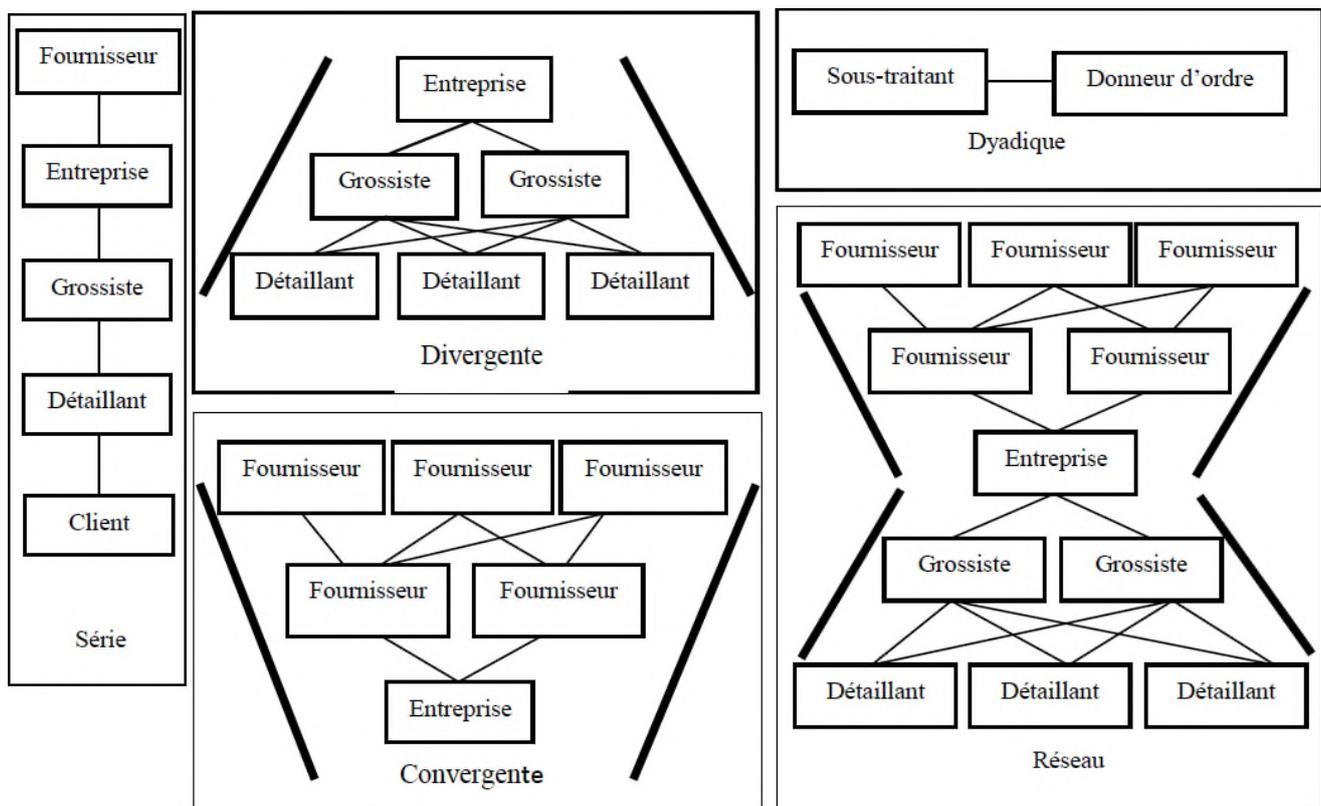
3.6. La vente

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique. De ce fait, son efficacité dépend des performances des autres fonctions en amont. Si ces dernières ont été bien optimisées, pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente sera, en principe, facilitée, puisqu'il pourra offrir des prix plus compétitifs ; dans le cas contraire, les marges seront très étroites et les bénéfices moins importants, voir même engendrer des pertes.¹⁸

4. 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, divergente, convergente et réseau.

¹⁸ MOULOUA Zerouk ; Ordonnement coopératif pour les chaînes logistiques ; Doctorat ; Institut National Polytechnique de Lorraine ; France ; 2007 ; P14.

Schéma 5 : Les structures de base sont présentées ci-dessous :¹⁹

Source : JAOUHER MAHMOUDI, simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques, 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, limitée à 2 étages. Elle peut servir de base à l'étude de relations 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 logistique.

¹⁹JAOUHER 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, 2006, p 56.

- **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 site qui est logiquement 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'acteurs impliqués, en particulier pour des produits complexes.

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 ou 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 acteurs 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 recherche,...) 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.

5. Les apports de la mise en place d'une chaîne logistique

La mise en place d'un modèle de Supply Chain s'appuie sur les étapes suivantes :

5.1. Le diagnostic : Il s'agit d'analyser la clientèle et ses besoins, la disponibilité du produit, le lieu de stockage, le système d'information ainsi que tous les flux (cité ci-dessus) entrant dans la fonction logistique.

5.2. Le choix de la cible : C'est la segmentation des clients et la différenciation de la clientèle en fonction du service qu'elle attend. L'entreprise doit donc analyser la demande connaître ses clients et ses contraintes pour élaborer une offre adéquate.

5.3.La construction de l'offre : S'effectue en fonction des attentes des clients, des capacités de production et de l'offre concurrentielle. La mesure du service se fera en termes de qualité et de coût.

5.4.La mise en place des outils : Comme l'ECR (Efficiency Consumer Response) et Les nouvelles technologies de l'information et de communication qui permet de saisir les informations sur la demande à partir d'un point de vente de partager les données entre les clients, industriels et fournisseurs. Permettent aux partenaires de la Supply Chain d'agir sur la « Vraie » demande plutôt que de dépendre d'estimations, de prévisions...

5.5. Le fonctionnement en collaboration entre acheteur et fournisseur :

-La détermination commune de la stratégie

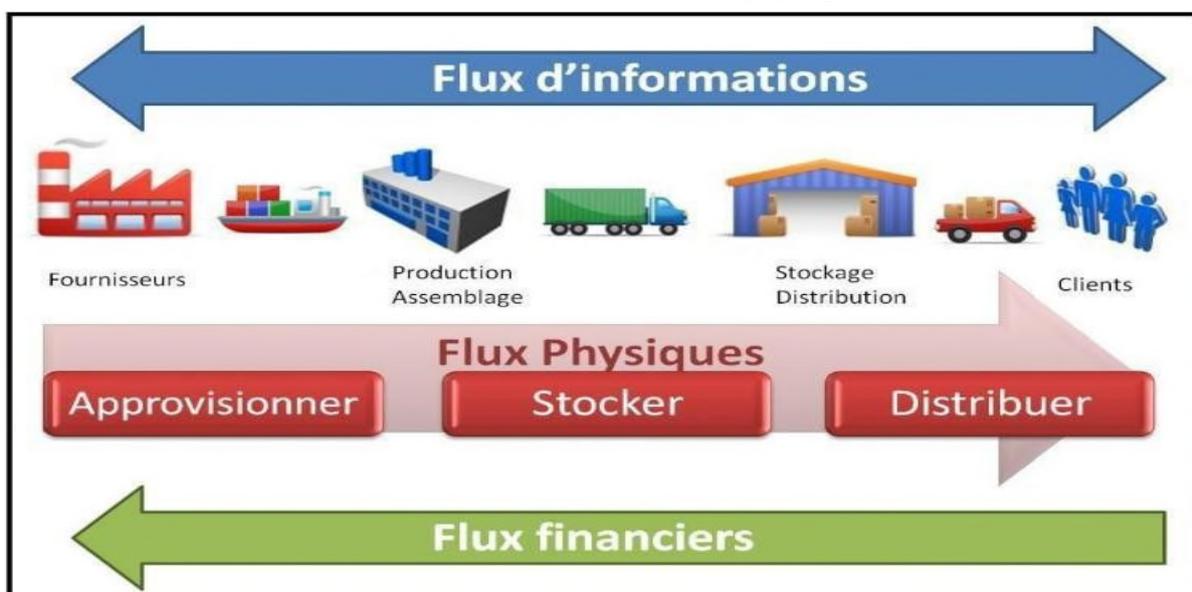
-Mise en place d'équipes mixtes acheteurs- fournisseurs et transporteurs

-La détermination d'une stratégie commune (mode de transport, moyen de payment, l'assurance... etc.). Toutes ces formes de coopération au sein de la Supply Chain sont de plus en plus répandues.

6. Les flux de la chaîne logistique

On peut distinguer trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'informations, physiques et financier, Comme le montre le schéma 6 :

Schéma 6 : schématisation des flux d'informations, flux physiques et flux financiers



Source : <http://www.englishtransport.canalblog.com>

6.1. Les 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 comprend généralement la référence du produit, la qualité 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 plus techniques : paramètres physique du produit, gammes 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 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 aux seins de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteur. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que les décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.²⁰

6.2. Le 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 les divers stades de produit semi-finis. il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives.

L'écoulement de flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quelque soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.²¹

6.3. Le flux financier

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matière première, mais aussi des outils de production

²⁰ JULIENS François : planification des chaînes logistiques : mondialisation du système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université de Bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste : production, 2008, p33.

²¹ 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, p14.

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 toutefois 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'entreprise.²²

7. Les enjeux de la chaîne logistique

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts) ou différenciation, nous sommes entrés dans l'ère Du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être «bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service.²³

7.1. Les prix / les coûts

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs usine (main d'œuvre, machines, ...), indirects usine ou frais généraux siège.

7.2. La qualité des produits

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré-requis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent, le niveau de qualité est passé au «pour mille» puis plus récemment au PPM (pièces défectueuses par million). La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre, mais plutôt du coût pour y parvenir.

7.3. Le délai

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut

²² JULIENS François, Op-cité, p33.

²³ BAKHOUCHE (B),DJINNI (R), la logistique à l' international pour l' obtention du diplôme de master en science commerciale, université de Bejaia , 2015

Commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.), mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

7.4. La flexibilité

La flexibilité, ou la capacité à réagir à des variations de la demande, sous présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Par exemple à un contrat de 10000 pièces par semaine, correspondront des livraisons moyennes journalières de 2 000 pièces, selon le souhait du client. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une séquence de produits différents), pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article (ou à une autre séquence).

7.5. Le niveau de service

Nous entendons par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraison, ou plutôt choisir le nombre de ligne de commande, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire.

Aux critères traditionnels, prix, qualité, délai, flexibilité et niveau de service, sont venus s'adjoindre plus récemment les risques et le potentiel de progrès.

7.6. Les risques

A l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le fonctionnement en juste à temps de bon nombre d'entreprise na fait qu'accroître cette peur de l'alea. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection de l'audit de ses fournisseurs. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc., et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main-d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement.

7.7. Potentiel de progrès

Le potentiel reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologiques, communication dans l'entreprise, existence de groupes de travail, etc.

Après avoir optimisé leurs différentes fonctions séparément (production puis distribution et plus récemment achats), les entreprises ont pris conscience que l'amélioration de leurs performances passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leurs processus. Le concept de logistique puis plus récemment de Supply Chain a permis d'atteindre cet objectif.

La logistique permet d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles et commerciales mais également territoriale :

Tableau 1 : tableau représente les enjeux de la chaîne logistique sur la compétitivité des entreprises et sur le développement territorial.

Outil de compétitivité des entreprises	Outil de développement territorial
<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la productivité dans un univers fortement concurrentiel ; - Améliorer et accélérer le service ; - Répondre aux exigences des clients ; - Flexibilité, de fiabilité et de rapidité ; - Optimiser les processus et les trajets ; - Accentuer la collaboration entre les partenaires de la chaîne ; - Mutualiser les organisations ; - Innover dans la gestion de la chaîne logistique pour en retirer un avantage concurrentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Attirer et retenir les entreprises et les prestataires logistiques ; - Réaliser des économies d'échelle (correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en accroissant la quantité de sa production). - Contribuer à la création d'emplois dans une région ; - Mieux intégrer les opérations logistiques en milieu urbain ; - Desservir un bassin adjacent de consommateurs ; - Offrir des possibilités d'inter-modalité (ferroviaire ; fluvial).

Source : Sylvain Convers, Les enjeux de la Logistique, CFR & CGL Consulting, P 1

Section 3 : Niveaux de décision dans la chaîne logistique

La conception de la chaîne logistique nécessite un ensemble de décisions qui touche différents niveaux. Cette section expose les principales décisions dans la chaîne logistique, et les différents outils d'aide à la décision.

Avant de présenter ces différents niveaux de décision, il est évident de répondre à la question suivante : qu'est-ce qu'une décision ?

1. Définition de la décision

Une décision peut être définie comme étant le problème de donner une valeur à une variable inconnue et dont la connaissance permet au décideur de sortir d'une situation de jugement ou d'incertitude.

2. Les différents niveaux de décision

La conception d'une chaîne logistique nécessite d'en prendre un ensemble de décisions. Cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques : décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions opérationnelles... Une telle hiérarchie est basée sur la portée temporelle des activités et sur la pertinence des décisions.²⁴

2.1. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, une durée s'étalant souvent sur plusieurs années (la durée de l'horizon dépend du cycle de vie des produits). Elles comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et de ce fait, elles ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle et donc sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Elles sont prises normalement par la direction de l'entreprise.

Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions stratégiques :

– Choisir les partenaires de la chaîne logistique (cas d'entreprises étendues ou virtuelles). Recherche de la complémentarité des compétences (toutes les fonctions doivent pouvoir être assumées en interne ou en externe (sous-traitance à l'extérieur de la chaîne logistique constituée).

²⁴ ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007, p 14 ,17

_ Faire ou faire-faire : l'entreprise a le choix entre utiliser ses propres moyens pour réaliser en interne certaines fonctions (faire), ou bien passer par une entreprise extérieure et indépendante (faire-faire), ou bien déléguer ces tâches à une entreprise qui sous une forme ou une autre a des liens privilégiés avec elle.

_ Choix et nombre de fournisseurs : l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence. Les fournisseurs sont choisis en fonction des prix, qualités de service, délais de livraison...etc. Barbaro soglu et Yazgac (Barbaro soglu et Yazgac, 1997) regroupent les critères de choix des fournisseurs en trois catégories :

- (1) la capacité technique et l'état financier du fournisseur ;
- (2) l'historique des performances du fournisseur ;
- (3) la qualité du système du fournisseur ;

_ Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. Cela inclut aussi la décision d'affecter les activités aux sites. Les décisions concernant la localisation des sites de production sont très importantes et très stratégiques car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors de la prise de telles décisions comme la proximité par rapports aux clients et aux fournisseurs, les taxes et tarifs, et la disponibilité de la main d'œuvre.

_ Déterminer le nombre de sites : un nombre élevé de sites de production ou de stockage engendre des coûts colossaux, en même temps cela réduit les coûts de transports, les entreprises doivent choisir entre des politiques de groupages de sites ou au contraire des politiques de dégroupage.

_ Capacité des sites : cette problématique est liée à celle du nombre de sites. Une capacité très grande engendre une réactivité très grande mais aussi des coûts très grands (surtout en cas de sous-production).

_ Choisir les moyens de transport (éventuellement multiples) entre les différentes localisations. Cela dépend aussi du nombre et de la localisation des sites. Plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques.

_ Le choix des technologies utilisées dans les sites de production et d'entreposage. Cette décision est liée à la capacité des sites car celle-ci dépend de la technologie utilisée. Cette décision dépend de certains critères économiques, sociaux et financiers.

2.2. Les décisions tactiques

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général. Il s'agit de produire au moindre coût pour les demandes prévisibles, donc avec connaissance des ressources matérielles et humaines. Il s'agit en effet de faire la planification dépendant de la Structure conçue au niveau stratégique. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions tactiques :²⁵

_ Obtenir les prévisions les plus fiables possibles. Les quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires.

_ Choisir les modes d'utilisation des ressources (par exemple: ouverture en 2 huit ou en 3 huit, faire ou non appel à de la sous-traitance ou à des heures supplémentaires).

_ Trouver une allocation optimale des fournisseurs aux sites de production.

_ Allouer les produits aux sites de production et déterminer les quantités à produire sur chaque site en tenant compte de la capacité de production de chaque site et des moyens de transports qui le desservent.

_ Planifier la production à tous les niveaux (lissage et équilibrage de charge et minimisation des coûts) et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils de production et des moyens de transport.

_ Gérer tous les stocks induits (matières premières, encours, produits finis, pièces de rechanges, outils ...) ainsi que trouver l'allocation optimale des produits aux sites de stockage en prenant en compte le coût de stockage de chaque produit dans chaque site, les capacités des sites de stockage, et les coûts de transports entre les sites de production des produits et les sites de stockage.

_ Allouer les sites de stockage aux clients pour optimiser le plus souvent les coûts de transports ou de livraisons.

_ Définir la politique de transport : on doit décider si les livraisons aux clients se font de manière individuelle pour chaque client ou bien si on essaye de regrouper les livraisons pour livrer le plus de clients possibles lors d'une même tournée.

²⁵ Ali Mehrabikoushki, Partage d'information dans la chain logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008, p 23.

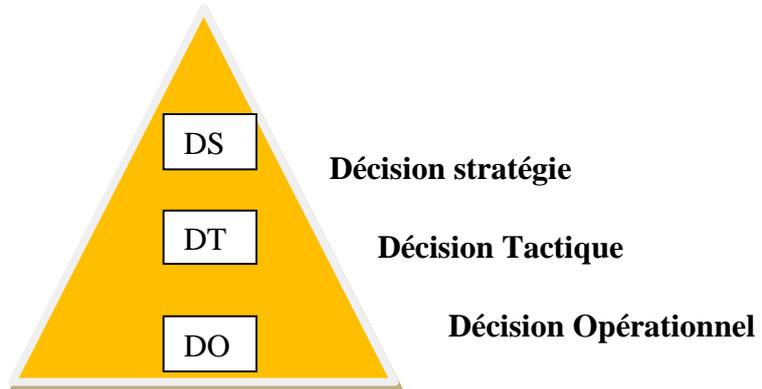
Cette décision dépend du mode de transport et de la quantité demandée par chaque client. Le transport des matières premières et des produits semi finis est traditionnellement séparé du transport des produits finis car ils sont réalisés par deux entités différentes. L'intégration de ces deux entités ou bien la coordination entre elles peut permettre une meilleure utilisation des ressources en transport de l'entreprise.

2.3. Les décisions opérationnelles²⁶

Les décisions opérationnelles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique. Dans le cadre des chaînes logistiques, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre des décisions avec un temps de réponse très court. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique. Au niveau opérationnel, la configuration de la chaîne logistique est déjà fixée et les politiques de planifications déjà définies. Il y a moins d'incertitudes sur les informations sur la demande doit prendre les décisions opérationnelles en un laps de temps très court (minutes, heures, jours). Avec moins d'incertitudes, l'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les configurations et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégiques et tactiques. Nous donnons Dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles

- _ Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production.
- _ Tournée de véhicules ou programme des livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer.
- _ Allocation des moyens de transports : ces moyens étant limités, cette allocation est basée sur le programme des livraisons.
- _ Placement plus précis des activités de maintenance préventive.
- _ Affectation des ressources aux tâches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas. Il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

²⁶ Zerouk Mouloua, op-cit, page 15.

Schéma 7 : Pyramide des niveaux de décision

Source : ZEROUK MOULOUA, Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse pour l'obtention de doctorat en informatique, université lorraine, 2007, p15

En réalité, il est difficile de donner une classification précise et définitive des décisions dans toutes les chaînes logistiques ou toutes les industries.

On peut souligner trois différences entre ces niveaux décisionnels qui sont ²⁷

- La première différence concerne la portée temporelle de l'application de la décision :
 - Les décisions stratégiques sont à long terme ;
 - Les décisions tactiques sont à moyen terme ;
 - Les décisions opérationnelles sont à court terme.
- La deuxième différence est le niveau d'agrégation :
 - Les décisions stratégiques sont au niveau de l'ensemble de l'entreprise ;
 - Les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine ;
 - Les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier.
- La troisième différence est le niveau de responsabilité des décideurs :
 - les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise (le haut niveau hiérarchique) ;
 - Les décisions tactiques sont prises par les cadres ;
 - Les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'ateliers ou d'équipes.

²⁷ZEROUK Mouloua ordonnancement coopératifs pour les chaînes logistiques, Th.doc, Université de lorraine 2007, p11

3. Les outils d'aide à la décision

Les outils d'aide à la décision sont des systèmes, qui font l'objet d'une collaboration interne ou externe et facilitant la liaison entre les différentes fonctions et partenaires dans la chaîne logistique. En effet, les nouvelles technologies permettent une ouverture et une innovation de ces systèmes²⁸.

Dans ce cas, nous allons présenter deux de ces systèmes, les plus importants ²⁹ :

- Les Entreprises Ressources Planning **ERP**
- Les Advanced planning and Scheduling **APS**

3.1. Les Enterprise Resource Planning ERP

Est appelé aussi ERM (Entreprise Ressource Management), est une notion développée depuis années 90 par des experts en édition des logiciels informatiques. Elle est destinée à la gestion globale des différents flux de l'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Il met en commun, pour les diverses entités et fonctions, l'ensemble des données nécessaires à cette gestion dans une base de données unique.

²⁸ Joel Sohier et Devan Sohier : Logistique, 7^e édition, Vuibert, Paris, 2013, p93

²⁹ Joel Sohier et Devan Sohier, op-cit, p93

Tableau 2 : les avantages et inconvénients d'un **ERP**

Les avantages	Les inconvénients
<p>-Réduire les ruptures de stocks et baisser le niveau moyen des stocks par une rotation plus élevée ;</p> <p>-Améliorer le respect des délais de livraison promis au client ;</p> <p>-Abaisser le coût de revient de la production par une meilleure régularité dans le fonctionnement des ateliers;</p> <p>-Eviter la redondance d'information entre différents systèmes d'information de l'entreprise.</p>	<p>-La bonne connaissance de l'entreprise des processus de production et distribution ;</p> <p>-Des difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise ;</p> <p>-Base de données d'un ERP nécessite l'installation de serveurs réseaux très puissant;</p> <p>- Nécessite une maintenance continue.</p>

Source : Joel Sohier et Devan Sohier Logistique, 7eme édition, Vuibert, paris, 2013, p328

3.2.Advanced Planning and Scheduling APS

Les **APS** sont des logiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification des achats, de la production, de la distribution et des transports en effectuant des arbitrages entre les demandes prévues des clients et les capacités des fournisseurs à y répondre³⁰. Ils interviennent donc à tous les niveaux :

- **La demande** : détermine combien de produits doivent être fabriqués ;
- **Les achats** : vérifie la disponibilité des matières premières et des composants suivants la nomenclature du produit ;
- **La production** : analyse les contraintes et la capacité à développer un plan de production optimale ;
- **Le stockage** : prévoit les espaces nécessaires ;
- **Le transport et la distribution** : optimise les coûts et assure la qualité de service à la clientèle.

³⁰<http://prez.com/bbbgcklixdp/les-systèmes-de-gestion-de-la-chaine-logistique-sqelscm>, consulté le 13/04/2019

L'association de ces deux systèmes permet d'anticiper les demandes clients et les productions associées, cette intégration se fait à travers le développement³¹ :

- D'une vision globale de la structure de la chaîne logistique (usine, entrepôt, distribution, transport), des partenaires et acteurs de cette chaîne (fournisseurs, producteurs, transporteurs);
- Du dimensionnement et de la localisation des sites ;
- De la définition des flux et des modes de flux entre d'une part les sites et d'autre part la destination des clients;
- Du choix des différents opérateurs et le choix des outils pour mettre en œuvre et animer cette chaîne;
- Du choix des outils d'optimisation et des mesures de performance.

Cette intégration doit s'adapter :

- Aux nouvelles contraintes économiques (évolution des coûts) ;
- Aux gains de productivité face à la concurrence (à travers la quantité des produits et les coûts).

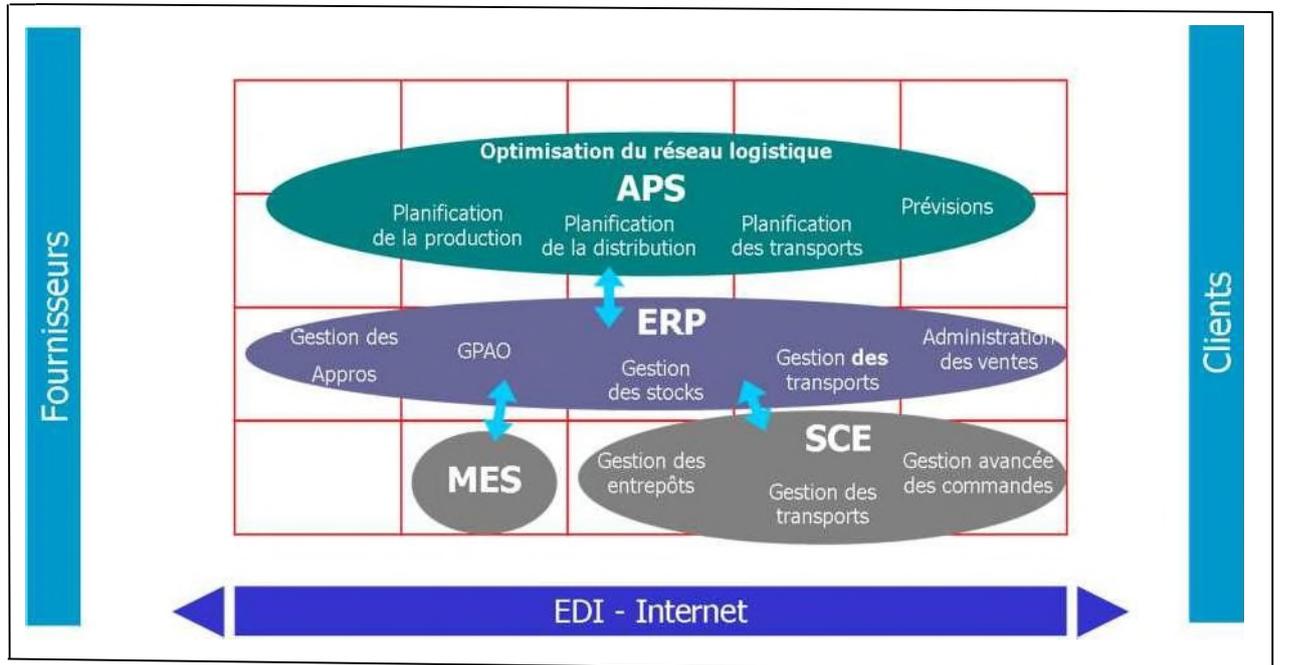
La différence que l'on peut souligner entre ces deux systèmes est que les **ERP** se situent au niveau opérationnel d'action, alors que les **APS** se situent au niveau tactique.

Tableau 3 : La différence entre ces deux systèmes, les **ERP** se situent au niveau opérationnel d'action, les **APS** se situent au niveau tactique.

Niveau	Système	Tâche
Tactique	APS	Des planifications des achats, de la production, de la distribution et des transports.
Opérationnel	ERP	Gestion de la matière première, ordonnancement de la production des stocks, et des transports.

Source : Zerouk Mouloua, op-cit, page 25.

³¹ <http://www.buvettetudiants.com/cours/95/les+outils+de+la+gestion+de+la+chaîne+logistique>, consulté le 19/04/2019 à 14 :56

Schéma 8 : Les différents systèmes d'information logistique

Source : <http://www.cat-logistique.com/supplychain.html>, consulté le 22/04/2019, à 12 :36

Le système décisionnel définit les décisions à tous les niveaux hiérarchiques dans la chaîne, à travers les trois horizons long, moyen et court terme. L'efficacité de ce système dépend des outils mis en place et développés pour accomplir la tâche décisionnelle.

Conclusion

La logistique est une tâche très importante dans les entreprises, elle permet d'assurer la disponibilité des produits au bon endroit, dans la bonne quantité et au bon moment. Pour atteindre cet objectif, il convient de disposer de ressources adaptées pour gérer les flux de produits (matières premières, pièces détachées et produit finis), mais aussi les flux d'informations et les flux financiers associés afin d'être en mesure de répondre aux besoins des clients.

La logistique consiste donc à gérer et à optimiser un ensemble de processus pour apporter un service au client tout en maîtrisant les flux logistiques. Comprendre la construction et la gestion des processus représente donc un enjeu de premier plan pour être en mesure de structurer sa politique logistique et sa performance.

CHAPITRE II : l'impact de la chaine logistique sur la performance de l'entreprise

Chapitre II : L'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise

Introduction

La performance est l'une des principales priorités des entreprises. Cette performance n'est plus uniquement l'image de critères économiques, mais intègre d'autres dimensions sociale, environnementale, scientifique,... Ces différentes dimensions peuvent être appelées les valeurs de l'entreprise.

Le concept de performance selon G. Charreaux¹ occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle et de gouvernance puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux. La performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur. Selon le cabinet INSEP Consulting, « les grandes manœuvres stratégiques effectuées par les entreprises sont guidées par la recherche de la performance vis-à-vis des différentes parties prenantes à savoir les clients, associés, actionnaires... »

La performance est un concept difficile à cerner et mesurer. Ceci revient à son caractère multiple qui la rend appréhendée de plusieurs manières. Elle intéresse de nombreuses disciplines tant des sciences humaines et sociales que des pures ou appliquées (économie, gestion, finance, comptabilité, les sciences des organisations, les systèmes d'informations ou la gestion des opérations). Sa conception reste donc tributaire de plusieurs critères variant selon le domaine de son application. Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première portera sur les fondements généraux de la performance, la deuxième sera consacrée à l'évaluation et mesure de la performance et la dernière se focalisera sur l'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : fondements généraux de la performance

La performance étant un concept multidimensionnel, l'objet de cette section sera d'éclaircir ce concept. La première sous-section va permettre de clarifier le concept de la performance à travers différentes définitions, et la deuxième sous-section va permettre de connaître les différents types de la performance ainsi que ses indicateurs.

¹ G. Gouvernance des entreprises, « valeur partenariale contre-valeur actionnariale », finance, contrôle et stratégie, volume 1,2, 1998

1. Définition de la performance

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

Selon MARMUS, « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »².

Walker définit la performance comme « le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste et de situations de vente »³, la performance est une fonction multiplication de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle.

Ainsi, la performance peut être considérée comme un sous-ensemble de l'action, c'est-à-dire qu'elle est l'effet et le résultat de l'action.

2. Notions voisines de la performance

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

2.1. L'efficacité

Elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise »⁴. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante:

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs}}$$

2.2. L'efficience

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, et donc la « capacité à faire bien »⁵. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité.

²MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion», édition economica, Tome2, 1997, p. 2195

³ WALKER, (O.C), CHURCHILL. , (G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « Sales Force Management », 8ème édition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164

⁴ BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142

⁵ Bichlan et Mady : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338

L'efficacité traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

2.3. L'effectivité

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

Selon LE MOIGNE « Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »⁶. Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats}$$

2.4. La rentabilité

La rentabilité est un concept très proche de la performance, elle représente un rapport entre le revenu et le capital engagé pour l'obtenir. La rentabilité comprend principalement deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

➤ La rentabilité financière

La rentabilité financière ou encore appelé la rentabilité des capitaux propres est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires. Elle traduit une vision plus étroite des performances, puisqu'elle aborde ces dernières du point de vue des propriétaires.

$$\text{Taux de rentabilité financière} = (\text{résultat net comptable} / \text{capitaux propres}) \times 100$$

➤ La rentabilité économique

Est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé » c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par « les

⁶LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, p. 203

capitaux stables ». Cette mesure est donc utile dans le cadre de comparaison de rentabilité entre plusieurs entreprises.

La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers. On peut plus précisément pour ce qui concerne l'entreprise définir la rentabilité comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats rapportés avec les moyens mis à sa disposition

$$\text{Taux de rentabilité économique} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux permanents}) \times 100$$

3. Les typologies de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. Ainsi, on distingue deux types de performance :

3.1. Performance interne

Est celle qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

3.2. Performance externe

S'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

La comparaison entre ces deux types de performance se résume dans le tableau qui suit :

Tableau 4 : Comparaison entre la performance interne et externe

Performance interne	Performance externe
-Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ;	-Est tournée vers les managers ;
-Porte sur le résultat, présent ou futur ;	-Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation ;
-Nécessite de produire et de communiquer les informations financières ;	-Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ;
-Génère l'analyse financière des grands équilibres ;	-Abouti à la définition des variables d'action ;
-Donne lieu au débat entre les différentes parties prenantes.	-Requis une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : Doriath.B, Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ed Dunod, Paris, 2007, P.173

4. L'interdépendance des composantes de la performance

Il n'est pas prévu d'avoir une approche synthétique de la performance pour une organisation donnée. En revanche, il est explicitement demandé de mettre en exergue l'indépendance entre les différentes composantes de la performance. Au travers d'exemples, il s'agit d'illustrer des mécanismes simples tels que :

-L'augmentation des commissions calculées sur le C.A des commerciaux pour favoriser la croissance du CA peut entraîner une dégradation de la marge et donc de la profitabilité et de la rentabilité.

-La réduction de la qualité pour baisser les coûts et donc améliorer la marge peut avoir des conséquences sur la fidélité des clients si la qualité perçue devient inférieure à la qualité attendue. Deux idées essentielles à faire assimiler aux élèves :

- Il n'y a pas de situation idéale et les décisions de gestion visent à réaliser un compromis entre les satisfactions des acteurs dans les limites des contraintes posées par l'environnement juridique, économique et technologique de l'organisation étudiée.

- La nature de la relation coût/prix et l'impact des choix sur les différents critères de performance. Des simulations peuvent être envisagées afin de mettre en évidence l'impact des choix de l'organisation sur sa performance ainsi que les relations entre les différents critères.

(Ex. baisse des coûts – traduction d'une baisse de la performance sociale et conséquence sur la performance commerciale et la performance financière,...)

5. Les dimensions de la performance

Avec les enjeux concurrentiels d'aujourd'hui, la performance des entreprises comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. Parmi elles, on trouve :

5.1. La performance économique

Correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

5.2. La performance financière

Est profondément reliée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios, tel que : le taux de rendement des capitaux investis, le résultat résiduel et la valeur ajoutée économique.

5.3. La performance stratégique

Pour assurer sa continuité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante

5.4. La performance organisationnelle

Se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation, compte tenu des moyens mis en œuvre. Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité, de la production, de flexibilité, des délais...

5.5. La performance sociale

Est définie comme «le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »⁷. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc....)

⁷ TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992, P.38

- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

5.6. La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale pour toute équipe dirigeante actuellement. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants de l'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Avant on n'exigeait au salarié que la force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance passe alors par une redéfinition individuelle collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

5.7. La performance commerciale

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité, le chiffre d'affaire et les parts de marché.

➤ La fidélité de la clientèle ou de l'utilisateur

La fidélité correspond à la création d'une relation durable avec un produit, une marque ou une organisation. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement.

➤ Le chiffre d'affaire (hors taxes)

Le chiffre d'affaire est le montant total des ventes de l'entreprise

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{quantités vendues} \times \text{prix de vente}$$

➤ La part de marché (PDM)

La part de marché représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. Elle traduit la position qu'elle occupe sur son marché.

$$\text{Calcul de la PDM} = (\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise} / \text{chiffre d'affaire total du marché}) \times 100$$

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

➤ **Le tableau de bord commercial**

Le tableau de bord est un outil qui regroupe les indicateurs de la performance commerciale. Il permet le pilotage de l'organisation par les dirigeants.

Il est facultatif, sa forme est libre, son contenu, choisi en fonction des besoins des dirigeants.

Il permet de suivre de façon rapide et synthétique l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés.

5.8. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale⁸.

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, logique de raisonnement ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

5.9. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise »⁹. Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- Ajustement périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;

⁸ BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000, p45.

⁹ LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionariat et performances », la revue de l'économie & de management, N°7, avril 2008, P 17 .

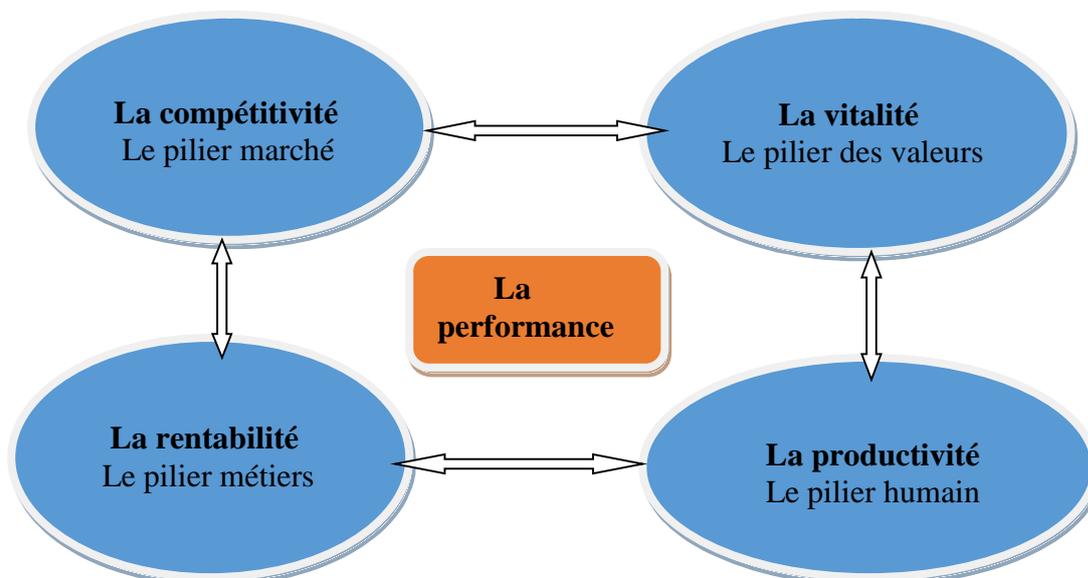
- Utilisation des modules e-Learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

6. Les quatre piliers de la performance

La performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ces piliers représente un enjeu majeur de performance.¹⁰

- La vitalité pour le pilier des valeurs ;
- La compétitivité pour le pilier du marché ;
- La productivité pour le pilier humain ;
- La rentabilité pour le pilier métiers.

Schéma 9: les piliers de la performance



Source : PINTO. Paul, « la performance durable », édition Dunod, France, 2003, P.11

Le travail permanent sur les valeurs, le marché, les hommes et les métiers est la caractéristique principale de la performance durable. Il est impossible de s'inscrire dans la performance durable sans maîtriser simultanément la totalité de ces territoires, parce que chacun est orienté sur un enjeu de performance bien spécifique et complémentaire : vitalité pour les valeurs, compétitivité pour les marchés, productivité pour les hommes et rentabilité pour les métiers. Par ce que chacun entretient avec les autres une relation synergique puissante, la valeur ajoutée apportée par les dirigeants est un réel facteur de différenciation.

¹⁰ PINTO P., « la performance durable », édition Dunod, France, 2003, P.11

La performance de l'entreprise est donc directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ces territoires.

- Les valeurs

Occupent une position à part dans la mesure où c'est ce territoire qui fait réellement la différence entre les entreprises excellentes et les autres, entre les dirigeants de tout premier plan et les autres. Il constitue le socle du système et non pas une dimension éthérée et intellectuelle à côté de la vie. [C'est sur lui en effet que repose la vitalité de l'entreprise. Nous le verrons, le territoire des valeurs que se contenu très concret]. C'est bien à partir du territoire des valeurs que se construisent harmonieusement les autres territoires. C'est la raison pour laquelle il doit être le domaine privilégié des dirigeants, celui sur lequel ils doivent porter une attention et une vigilance toutes particulières, les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus assimilées à leurs dirigeants. Quand le territoire des valeurs n'est plus maîtrisé, l'entreprise est en danger.

- Le marché

Est le lieu de la confrontation entre produits et clients. De cette confrontation naît un échange qui peut aller de la simple consommation à un investissement significatif et durable sur la marque en favorisant la fidélité des consommateurs et des clients. La compétitivité de l'entreprise repose sur la maîtrise de ce territoire par l'écoute des clients autant que le renouvellement permanent des produits et des services, et la qualité.

- Les hommes

Sont sans doute la dimension la plus passionnante, mais également la plus difficile à maîtriser, tant les mécanismes de motivation individuelle et d'émulation collective sont complexes et fragiles. Aujourd'hui, la productivité repose de plus en plus sur ce territoire. La communication permanente avec les collaborateurs, le management de la connaissance, le leadership distribué autant de moyens pour une entreprise de faire du territoire humain, un territoire de performance.

- Les métiers

Sont un des enjeux majeurs de la performance durable, celui de la rentabilité. C'est de la rentabilité. C'est le territoire de l'excellence stratégique et opérationnelle. Dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. La maîtrise de ses coûts, la réactivité et la fluidité de ses processus de fabrication, d'approvisionnement autant que de ses processus administratifs et financiers, sont au cœur des métiers. Des stratégies métiers émergentes, telles que l'externalisation ou les partenariats, suscitent de plus en plus d'intérêt

et de curiosité chez les dirigeants. Les systèmes sont révolutionnés par les nouvelles technologies qui sont entrées au cœur des métiers, les structures ne sont plus des briques à assembler, mais des ensembles vivants qui peuvent accélérer la performance de l'entreprise sur son territoire métier.

7. Les Objectifs de la performance

- Développée des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la création du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- La relation doit être faite de façon apparente dès le début ;
- Consolider et développer les savoir- faire.

8. Les caractéristiques de la performance

La performance réunis un certain nombre de caractéristique à savoir :

➤ La performance est un support à des jugements

La performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la comptabilité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail et pour un client, la qualité des services rendus.

➤ Les composantes de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et externes changent. Ainsi des facteurs clés de succès d'une entreprise durant la phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

➤ La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote. Plusieurs auteurs recommandent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise contenant des indicateurs, qui complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. Ensuite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, car elle opère sur le comportement des dirigeants lors du pilotage de celle-ci si

les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont réviser les choix stratégiques.

➤ **La performance est riche de composantes antinomiques**

Elle se compose d'un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir la morale des salariés.

Section 02 : Evaluation et mesure de la performance de l'entreprise

La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ?

Afin de répondre à cette question, nous mettrons le point sur la notion d'indicateurs de performance.

1. La notion d'indicateur de performance

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, service, complexité....Etc.

2. Définitions d'indicateur de performance

Plusieurs définitions ont été données aux indicateurs de performance, on retient deux :

La première définition stipule qu'un indicateur de performance (Key Performance Indicator) est « une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation »¹¹.

Philippe Lorino définit l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat ».¹²

Cette définition distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action :

¹¹ FERNANDEZ A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011, P 105

¹² LORINO Ph., « méthodes et pratiques de la performance », Op.cit. p.148

Chapitre II : L'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise

-Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif). On parlera dans ce cas d'indicateur de résultat.

-Soit il s'agit de conduire une action en cours, on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi

La deuxième définition considère qu'un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Avec cette définition, on voit d'emblée ce que l'indicateur n'est pas une mesure « objectif », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'acteur, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultat) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique....

Un indicateur est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations, notamment :

-Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un benchmarking ;

-la désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises) ;

- La désignation d'un acteur responsable de la performance ainsi représentée ;

- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;

- Sa définition technique : la formule et les conventions de calcul, les sources d'informations nécessaires à sa production (applications informatiques, bases de données, saisies manuelles) ;

- Les modes de segmentation pour décomposer une agrégée de l'indicateur en formes plus détaillées (exemple : segmentation géographique, décomposition par territoires, segmentation par types de marchés, segmentation par lignes de produits...) ;

- Les modes de suivi (budgété, réel, écart budgété/réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure...) ;

- Le mode de présentation (chiffres, tableau, graphiques, courbes...) ;

- La liste de diffusion.

3. Les caractéristiques des indicateurs

Selon courtois¹³, «Un système d'indicateur doit être un outil utilisé comme support d'actions d'amélioration ». En effet, cet outil doit permettre de savoir où l'on se situe et ce que l'on peut améliorer pour aller de l'avant. Pour cela, les indicateurs doivent répondre à plusieurs critères :

- Être facile à comprendre, mesurer, schématiser, car ils vont être dans toutes les entreprises.

- Représente l'ensemble des processus de l'entreprise afin de conforter la stratégie globale de l'entreprise ;

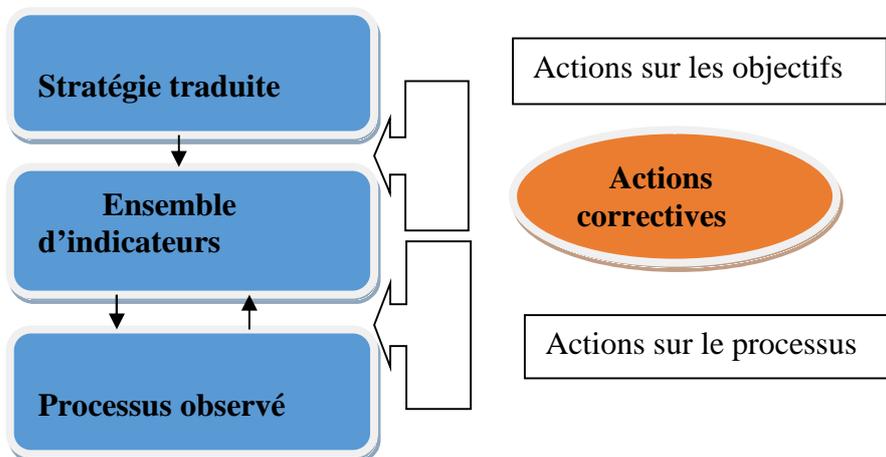
- Être en nombre restreint, il est difficile d'appréhender de nombreux indicateurs ;

- La fréquence de mesure doit être en corrélation avec la volonté des actions correctives ;

- Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle¹⁴

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

Schéma 10: La mise en œuvre des indicateurs de performance



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

¹³ COURTOIS (A) : « Gestion de production, édition d'organisation », Paris, 2003, page 370.

¹⁴ Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France - PUF; Édition : 3e éd, août 2005.

Comme illustré sur la figure (Figure 10), un indicateur se décline à partir de l'objectif cible et de la connaissance des leviers d'action. Il est à ce titre intéressant d'après les auteurs de convenablement identifier les objectifs à atteindre par Benchmarking interne (comparaison des performances au sein des différentes unités de la même entreprise) et externe (positionnement des résultats par rapport au contexte industriel et par rapport aux concurrents) afin d'identifier les opportunités d'améliorations. Une présentation plus fine du Benchmarking est donnée ultérieurement.¹⁵

4. Les différents types d'indicateurs

Pour en faciliter l'utilisation et mieux en cerner l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes des décideurs.¹⁶

- Indicateur d'alerte

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

-Indicateur d'équilibration

Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis (Coûts et délais de fabrication).

-Indicateurs d'anticipation

Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter. Une autre classification des catégories d'indicateurs¹⁷.

-Les indicateurs de résultat

Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

¹⁵ Sunil Chopra; Peter Meindl, Upper Saddle, Supply chain management: strategy, planning, and operation, River, 2007

¹⁶FERNANDEZ A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011, P 110

¹⁷ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : Gestion de production, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003, p 362.

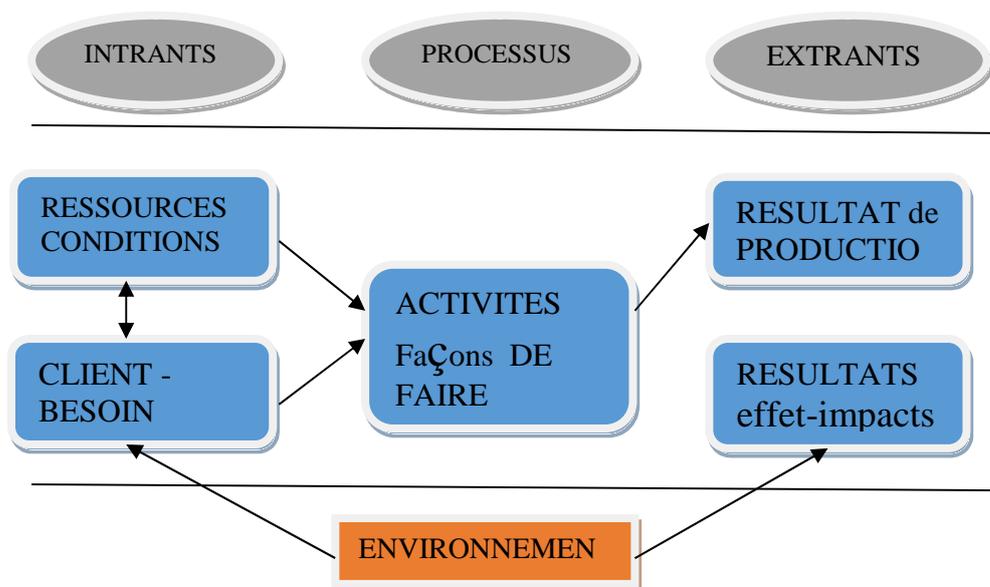
-Les indicateurs de processus

Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...)

5. Les composantes mesurables de la performance

Définir l'organisation comme un système, offre un modèle très riche pour cerner les divers objets de mesure de la performance et les classer en composantes et en mesures de l'adéquation entre ces composantes. Le schéma ci-dessous montre la relation existante entre les différentes composantes mesurant la performance.¹⁸

Schéma 11 : Les six composantes mesurables de la performance dans l'organisation



Source : VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, Québec, 1999, p.101

La figure ci-dessus illustre les composantes mesurables de performance qui sont les suivantes :

- Les clients** : Leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention ;
- Les ressources/conditions** : Ce sont les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires ;
- **Les processus** : Les activités et leurs mécanismes de fonctionnement ;
- **Les résultats de production** : Les réalisations et l'utilisation des services ;

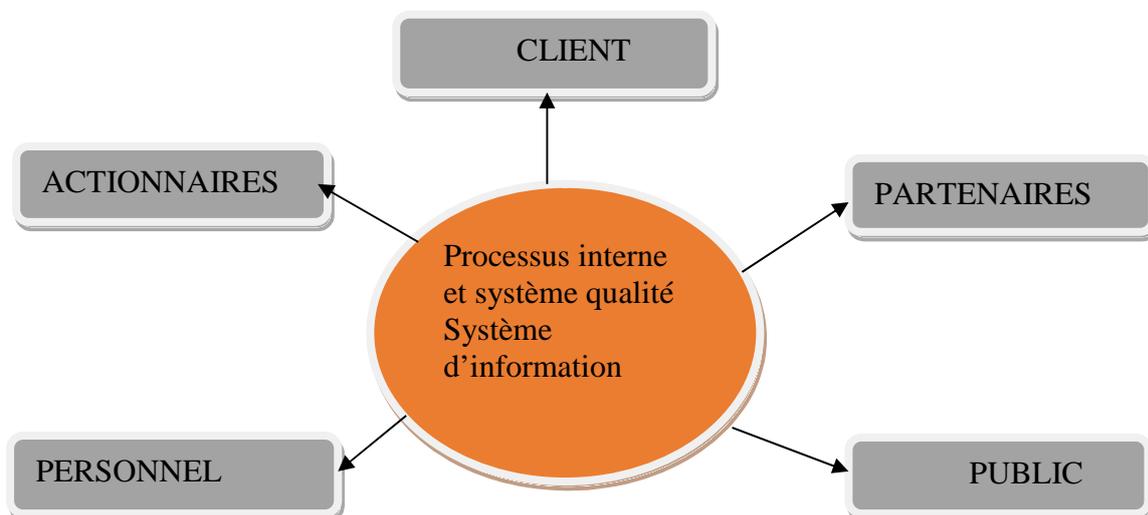
¹⁸ VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, Québec, 1999, p.100.

- **Les résultats effets-impacts** : Les effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement ;
- **L'environnement** : En général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

6. Les sept (7) axes de mesure de la performance globale

Pour cette étude, nous avons identifié les sept axes principaux qui méritent toute l'attention des concepteurs du système décisionnel de l'entreprise. Un système de pilotage cohérent au niveau global se doit de piloter efficacement les sept axes identifiés ici

Schéma 12: Les sept axes de mesure de la performance



Source : [http:// www.pilotage.org](http://www.pilotage.org) « Démarche d'amélioration permanente » consulté le 08/05/2019,

6.1. Les clients

Une entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, ne vit que grâce à ses clients. Il s'agit en effet de les satisfaire, c'est-à-dire de leur donner envie de venir acheter chez vous et de ne pas trop regarder du côté de la concurrence qui lui fait des appels du pied. Passer d'une logique produit « on fait ce que l'on sait faire » à un logique client « on fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution des principes de l'entreprise.

6.2. Le personnel

Une entreprise, ce ne sont pas des chiffres, des résultats ou des indicateurs. Une entreprise ce sont des femmes et des hommes. Ce sont eux qui inventent, conçoivent, fabriquent, vendent, livrent, réparent. Il est ainsi essentiel de mesurer la satisfaction au sens

du personnel, tout comme sa capacité d'innovation, de travailler en équipe et de coopérer plus largement.

6.3. Les actionnaires

Pour encore bien trop d'entreprises, cet axe est bien le seul qui mérite l'attention des décideurs et des managers. L'entreprise capitaliste n'a d'autre finalité que de réaliser des profits. C'est vrai, mais ce sont bien les autres axes de cette liste qui contribuent à la réalisation de la valeur globale.

6.4. Les partenaires

Plus aucune entreprise ne conçoit et ne produit toute seule dans son coin, à chacun des maillons de la chaîne de conception et de la production, interviennent des partenaires (fournisseurs, sous-traitants...) spécialistes d'un aspect ou d'un autre du processus. Il s'agit d'une véritable coopération qui doit être pilotée pour garantir la continuité de la chaîne de valeurs ajoutées.

6.5. Le public

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ne sont pas de vains mots. Même si le « green washing » a encore de beaux jours devant lui, il est désormais certain qu'à l'heure des réseaux sociaux, le public ne restera pas inactif et une mauvaise renommée est vite construite.

6.6. Les processus internes et le système qualité

Un processus, quel qu'il soit, est toujours d'une certaine manière connecté au client. La performance globale de l'entreprise est bien directement dépendante de l'efficacité et de la qualité de tous les processus en action.

6.7. Le système d'information

C'est devenu le pivot de toutes les entreprises. Il s'agit plus de se focaliser sur les traitements sensés rationaliser les procédures de l'entreprise.

Aujourd'hui l'enjeu est à deux niveaux :

- La capacité de mettre en place des processus originaux.
- La mise en disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise.

7. Les indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une mesure d'un aspect critique de la performance globale d'une organisation en permettant de représenter ses progrès et ses points faibles.

7.1. Les indicateurs économiques

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser l'évolution des différents postes dans le temps et de juger la performance de l'entreprise.

➤ La marge commerciale

La marge commerciale ou encore appelé marge brute, est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat de ces dernières. Elle concerne les entreprises exerçant une activité commerciale.

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}$$

➤ La production de l'exercice

La production de l'exercice est la valeur de tout ce qui a été réalisé (produit). Elle concerne les entreprises industrielles, artisanales et prestataires de service.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

➤ La valeur ajoutée (VA)

Représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production} - \text{consommation en provenance des tiers}$$

➤ L'excédent brut d'exploitation (E.B.E)

L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise, il désigne la véritable rentabilité d'exploitation.

$$\text{E.B.E} = \text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation} - \text{charge du personnel} - \text{impôts et taxes}$$

➤ Le résultat d'exploitation

Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{E.B.E} + \text{autres produits d'exploitation} - \text{autres charges d'exploitation} + \text{reprise sur amortissements et provisions d'exploitation} + \text{transfert de charges d'exploitation} - \text{dotation aux amortissements et provisions}$$

➤ **Le résultat financier**

Le résultat financier exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière et des choix qu'elle a effectués en matière de financement. Il ne prend en compte que les produits et charges financiers

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

➤ **Le résultat courant avant impôt**

Il mesure l'activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitation et financiers mais sans tenir compte des activités exceptionnelles.

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} + \text{ou} - \text{résultat financier}$$

➤ **Le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnels.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

➤ **Le résultat net**

Le résultat net d'une entreprise est déterminé sur une période donnée. Il est égal à la différence constatée sur cette période entre les produits et les charges auxquelles s'ajoute l'impôt sur les sociétés. Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

$$\text{Résultat net} = \text{résultat courant avant impôt} + \text{ou} - \text{résultat exceptionnel} - \text{I.B.S}$$

7.2. Les indicateurs financiers

Historiquement, et au moins aux Etats-Unis, la performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers dont le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Il existe trois types d'indicateurs financiers : le taux de rendement des capitaux (ROC), le résultat résiduel (RR), la valeur ajoutée économique (EVA).

➤ **Le taux de rendement des capitaux investis**

Le taux de rendement des capitaux investis (ou rendement de l'investissement « RDI » ou retour on investissement « ROI ») est le rapport entre une évolution comptable du résultat et une évolution comptable des capitaux investis. Sa formule est la suivante :

$$\text{ROI} = \text{résultats} / \text{capitaux investis}$$

➤ **Le résultat résiduel (RR)** ¹⁹

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux. Il est calculé comme suit :

$$\text{Résultat résiduel} = (\text{taux de rendement exigé} \times \text{capitaux investis})$$

➤ **La valeur ajoutée économique (EVA)**

La valeur ajoutée économique est une forme de bénéfice résiduel modernisé. Elle a été développée et commercialisée par le cabinet américain du consultant Stern Stewart, et considérée comme un excellent indicateur pour les décisions de gestion et e suivi de performance. L'EVA est égale au résultat d'exploitation après impôt moins le coût moyen pondéré (après impôts) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes :

$$\text{EVA} = \text{bénéfice opérationnel} - \text{coût du capital (en \%)} \times \text{actifs nets}$$

➤ **Le taux de marge bénéficiaire** : Le taux de marge bénéficiaire est un indicateur financier très utilisé. Il est l'une des deux composantes de ROI et nous permet d'apprécier le rendement de chaque dinar du chiffre d'affaire engagé.

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \text{résultat de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

➤ **Taux de rentabilité financière ROE (return on equity)**

Ce ratio rapporte des indicateurs de résultat à des indicateurs relatifs au montant des ressources mise en œuvre.

$$\text{ROE} = \text{résultat de l'exercice} / \text{capitaux}$$

¹⁹ G.LONGLOIS, « contrôle de gestion et contrôle budgétaire », 3eme édition, pearson éducation, France, 2006, p. 4

8. Les outils de pilotage de la performance

Pour piloter la performance divers outils sont à la disposition des managers, qui diffèrent selon les objectifs de l'entreprise.

8.1. Les prix de cession interne

Les prix de cession interne constituent un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant chaque centre de responsabilité à réduire ses coûts ou en exposant les centres de responsabilités à une concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise en responsabilisant les acteurs²⁰

8.2. Coût cible « Target costing »

Le coût cible est un outil de pilotage de la performance qui privilégie la demande des clients. C'est un outil de contrôle stratégique et respecte les conditions du marché²¹ :

- C'est le coût d'un produit ou d'un service dont les fonctionnalités sont définies pour satisfaire les besoins des clients ;
- C'est un coût prévisionnel, défini en fonction des objectifs de rentabilité de l'organisation (la marge souhaitée) ;
- C'est un coût compétitif en fonction de la concurrence (le prix du marché) ;

²⁰DORIATH BRIGITTE, « contrôle de gestion en 20 fichiers », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 137.

²¹ De Ronge Y, « comptabilité de gestion », Boeck, Bruxelles, 1998, p 414

Section 03 : L'apport de la supply chain management sur la performance de l'entreprise

Dans cette section on donne la définition, le rôle et les objectifs et les enjeux de supply chain management en ajoute la mise en œuvre de la gestion de la chaîne logistique a fin de déterminer son impact sur la performance de l'entreprise.

1. Définition de Supply Chain Management

Le supply chain management (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 incluent notamment une coordination entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires des prestataires de services et des clients.

Fondamentalement, le supply chain intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises²².

2. Le rôle du SCM au sein de l'entreprise

Les activités du SCM s'intègrent dans toute la vie de l'entreprise. Elle met l'accent sur la satisfaction du client, la flexibilité et la diminution des gaspillages de temps et des matières (diminution des coûts)²³.

2.1. Repenser les processus

Cette tâche se fait par deux manières, le recentrage sur le cœur de métier et l'organisation transversal et la mise en commun des informations :

a- Recentrage sur le cœur de métier : C'est le premier domaine d'activité dans une entreprise à partir duquel elle s'est développée et dans lequel ses compétences sont indiscutables, c'est son domaine d'activité stratégique.

On distingue trois processus qui modulent les activités principales de l'entreprise :

- Les processus critique : qui concerne l'amélioration envisagé, rassemblent les activités de l'entreprise reliant les fournisseurs aux clients ;

²² Médan, Pierre, Gratacap, Anne, Logistique et supply chain, Dunod, Paris, 2008, p25.

²³ André Marchal, logistique globale, supply Chain management, édition ellipses, paris, 2006, p 26.

- Les processus de support : contribuant efficacement au fonctionnement les processus critique ;

Des processus de management²⁴ : correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Dans le but de rationalisation, cette réflexion amène les entreprises à externaliser les activités annexes faisant partie de processus de support. Afin de se recentrer sur son cœur d'activité et à confier à des spécialistes les autre fonctions.

b-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 tirer de chacune une valeur ajoutée. L'examen du 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. En règle générale, cela passe par l'installation d'outil de communication puis d'outils d'aide à la gestion.

2.2. Elargissement de la vision stratégique

L'élargissement de la vision stratégique se réalise par deux visions, une vision vers l'aval et l'autre vers l'amont :

a- La vision vers l'aval : Si les consommateurs sont devenus exigeants et si le client est souvent le cœur de la stratégie des entreprises, la satisfaction du client est difficile à obtenir dans certains secteurs du fait de la complexité du circuit de distribution, de la diversité des références produits et de la personnalisation extrême attendue par les clients.

b- La vision vers l'amont : Pour en venir au versant fournisseurs, on distingue trois points dont l'implantation de stratégies SCM 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 ;

²⁴ [http:// www. Commentcamarche. Net /contents/qualite/processus.php3](http://www.Commentcamarche.Net/contents/qualite/processus.php3). Consulté le 13/05/2019

3. Les objectifs de SCM

Le supply pour but d'améliorer chain management à la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important²⁵.

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

- **Lepassage du flux posés 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 ;

- **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 nécessite un délai de fabrication important ;

- **L'amélioration de la 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 exécutée 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.

4. Les enjeux du Supply Chain Management

Les enjeux du supply Chain management sont devenus si sensibles que des organisations sont créés autour de cette problématique: Directeur supply Chain, chef de flux ou supply Chain manager , supply Chain développement manager ... etc. Rares sont les fonctions qui ont émergé au cours des années 80 non seulement au niveau des entreprises mais aussi au niveau des comités de direction. Ces fonctions présentent la caractéristique d'évoluer de manière constante afin de s'adapter aux équilibres nouveaux dans laquelle la

²⁵ Paul- Marie Edwards, « l'impacte de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain », Master, université Paris 1, 2010, p27

Chapitre II : L'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise

gestion des opérations et la supply Chain doivent s'inscrire. Ainsi, il a fallu disposer de gestionnaires opérationnels pour pouvoir faire face au management d'unités opérationnelles de plus en plus grandes. Mais également il faut disposer des compétences en matière de système d'information et gestion de projets.²⁶

Les enjeux associés à la bonne maîtrise du Supply Chain sont trois ordres:

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

➤ Une contribution directe à la création d'avantages concurrentiels

La compétition entre entreprises a pris des formes diverses, mais l'accession rendue beaucoup plus facile pour toutes, aux technologies et aux capacités de production les plus performantes et les moins chères ont conduit à exacerber, d'une part, le rôle différenciateur des services proposés aux clients et ,d'autre part ,la capacité à maîtriser l'ensemble de la chaîne des opérations au moindre coût, c'est sur ces critères que le supply Chain a acquis une dimension stratégique.

Les avantages concurrentiels qui y sont recherchés sont relatifs soit à des services fournis (disponibilités, délai, ... etc.) soit à la maîtrise des coûts opérationnels. Les services proposés de nos jours pris une importance autant plus grande que la notion même de services.

Les consommateurs ont tendance à abandonner l'achat d'un produit physique en leurs substituant l'achat de services (fonctionnalité attachée aux produits physique). Quant aux coûts du supply Chain, ils recouvrent les principaux postes suivants:

- Les coûts de transport, qu'ils soient amont (entre le fournisseur et l'entreprise), internes (entre des entités opérationnelles de l'entreprise) ou aval (distribution);
- Le coût financier des stocks;
- Les coûts de l'entreposage (instructeurs et personnels);
- Le coût des systèmes d'informations dédiées au supply Chain management;
- Le coût de l'organisation et des traitements administratifs.

²⁶ M.AMINE MENAOUI, « l'impact de la supply chain management sur la satisfaction client », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015, p09

➤ Appui à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise

L'appui aux stratégies qu'elles soient de distribution ou industrielles rendent la supply Chain de plus en plus intimement lié à la stratégie globale de l'entreprise.

Dans le domaine industriel, les coûts générés par la délocalisation des productions ou par la spécialisation des usines n'ont d'intérêt que c'est les surcoûts logistiques qu'elles génèrent (relocalisation et groupage des produits sur les zones de consommation) ne viennent pas atténuer les économies ainsi réalisées. Pour maintenir cet avantage (baisse des coûts industriels) l'entreprise devra veiller autant aux coûts qui peuvent être maîtrisés au niveau de la logistique que ceux dans le domaine industriel.

De même les distributeurs ont associé leur stratégie achat et leur stratégie commerciale au développement des solutions logistiques qui les rendent possible.

Les fournisseurs ne doivent pas livrer directement les points de ventes, mais les plates-formes de groupage et de dégroupage permettent d'obtenir des diminutions des prix de vente (livraisons massifiées, par contenant homogène et sur un faible nombre de points). Ainsi, dans le secteur de la grande distribution, des plates-formes cross-docking ont été mises en place. Elles réceptionnent sur des durées très brèves (quelques heures) provenant de livraisons multiples pour recomposer des chargements multi - fournisseurs à destinations des points de vente. Elles ont permis de passer pour le même volume de marchandises quelques 80 livraisons quotidiennes des hypermarchés à une douzaine aujourd'hui, grâce à des remplissages de camions bien meilleurs. Permettant ainsi de rentabiliser les moyens de transport utilisés.

Le distributeur doit savoir mettre en place une solution supply chain, en interposant entre ses points de vente et ses fournisseurs des entrepôts qu'il gère. Si le surcoût que représente pour lui la prise en charge de l'entrepôt et de la distribution terminale n'excède pas l'économie d'achat réalisé auprès des fournisseurs justifiés par la livraison non pas des points de vente, mais des entrepôts intermédiaires, le différentiel est une économie nette pour lui.

De même une tendance de fond, en métier de stratégie commerciale, est de focaliser le point de vente sur ses missions commerciales. Le rôle historique du point de vente combinant à la fois fonction commerciale et fonction logistique de proximité (stockage des produits) tend à se dissimuler au seul profit de la fonction commerciale, deux raisons à cela:

- Afin de pouvoir continuer à bénéficier des meilleurs prix relatifs à des livraisons

massives ;

- Afin de trouver un palliatif à la disparition des surfaces de stockage au sein même des points de vente. Des entrepôts sont développés en amont ces réseaux consolident la somme des micro-surfaces initialement situées dans les points de vente et permettant un approvisionnement à grande fréquence des points de vente, tout en continuant à bénéficier des meilleurs tarifs des fournisseurs pour des commandes groupées.

➤ La diminution des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques

Le niveau des capitaux immobilisés dans les opérations logistiques peut être considérable.

Ces capitaux immobilisés sont dus essentiellement :

- Au montant des stocks avec les risques de dépréciation qui y sont attachés ;
- À l'investissement immobilier (le mètre carré d'entrepôt non équipé est à valoriser, hors foncier, pour des entrepôts de base), un groupe de distribution qui décide de créer un réseau d'entrepôts doit prendre en compte le prix d'acquisition de la surface non équipée à qui il faut ajouter le prix de l'équipement de l'entrepôt et le prix d'acquisition du foncier;
- Ou aux investissements dans des outils logistiques tels que la flotte de camion ou procès automatique en entrepôt.

À l'égard de cette intensité capitalistique des opérations logistiques, l'entreprise cherche à minimiser les montants investis, en particulier en achetant les prestations logistiques auprès de prestataires dédiés à ses métiers.

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 tous les maillons de la chaîne logistique.

5.1. Gestion des (achats/approvisionnements)

Les stocks et les approvisionnements sont presque deux faces de la même médaille, il est impossible de traiter l'un sans évoquer l'autre²⁷

²⁷ Médan. Pierre. Gratacap. Anne, op cite, p25.

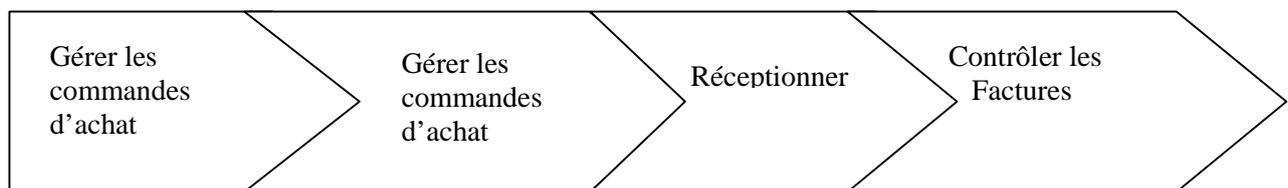
L'approche moderne repose sur la gestion des fournisseurs²⁸.

Cette démarche aide les entreprises à établir des relations d'ordre stratégique (partenariat) avec ses fournisseurs à fin d'obtenir un avantage concurrentiel

- Limiter le nombre des fournisseurs pour garantir la qualité supérieure et ainsi une livraison rapide et fiable ;
- Assurer une bonne coordination avec les différents services d'entreprise.

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

Schéma 13: Processus de gestion des approvisionnements



Source : Rémy le moigne, supply chain management, Dunod, Paris, 2013, p4.

5.1.1. Gestion des achats directs : ceci repose sur trois méthodes²⁹ :

➤ 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 Min-Max

-Min (minimum) : le point de commande

-Max (maximum) : la quantité maximale voulue en stock.

Une commande est générée lorsque la quantité en stock est inférieure à la quantité Min, la quantité de commande est variable et est égale à la différence entre la quantité Max et la quantité en stock.

• Système à quantité fixe (Fixed Order Quantity Système) :

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

²⁸ Idem

²⁹ Rémy le moigne, op-cit, p79.

➤ **Système à intervalles fixes**

C'est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande à intervalles 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**

5.1.2. 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 indirects³⁰ :

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

- **Technologies utilisées :**
- Des catalogues électroniques de produit qui peuvent être consultés et 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.

5.2. Gestion des stocks

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandise ou d'article accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.

³⁰ Rémy le moigne, op-cit, p82-83.

5.2.1. Objectifs de gestion des stocks

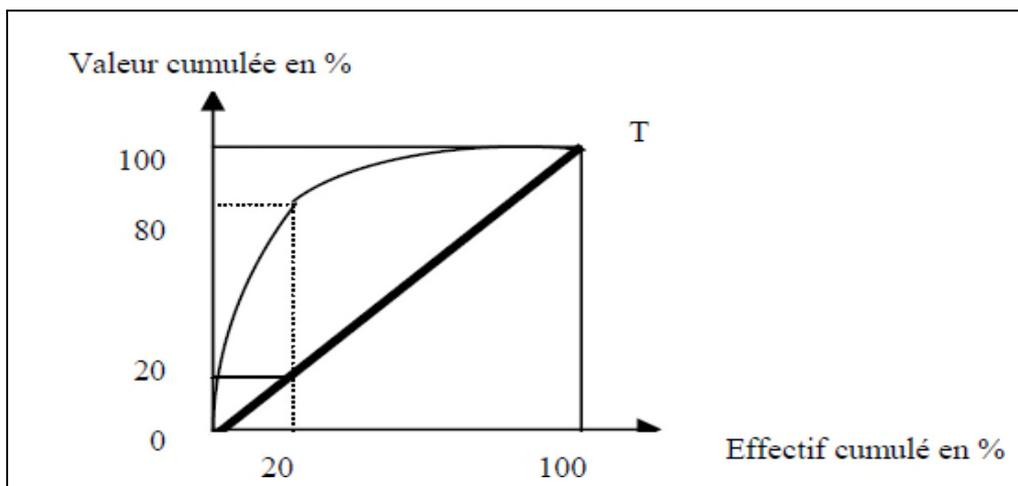
- Réguler le niveau des stocks de matière première, produits finis ;
- Les stocks permettent de diminuer les coûts de transport ;
- Assurer la protection contre les chocs de la demande qui pourrait se transmettre à la production et au transport;
- Faire face aux problèmes de délais de livraison.

5.2.2. Les modèles d'analyse des stocks

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

- **Le modèle 20/80** : s'appuie sur la loi de Pareto selon laquelle 20 % de l'effectif représente 80 % de la valeur. Il s'agit d'un graphique qui porte en abscisse l'effectif cumulé et en ordonnée la valeur cumulée.

Schéma 14 : La courbe d'intégralité du modèle 20/80



Source : Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistique, Th.doc, Ecole centrale de Lille, 2012, p23.

La droite OT présente une répartition uniforme. Plus la courbe s'éloigne de cette droite. Plus la répartition est intégrale³¹

Si une analyse de stocks révèle que 20% des produits de catégorie 1 représente 80 % de la valeur des stocks, et que 80% des produits de catégorie 2 représente 20 % de la valeur des stocks. L'acheteur devra mettre en place une gestion rigoureuse des produits de catégorie 1 et une gestion plus souple des produits de catégorie 2.

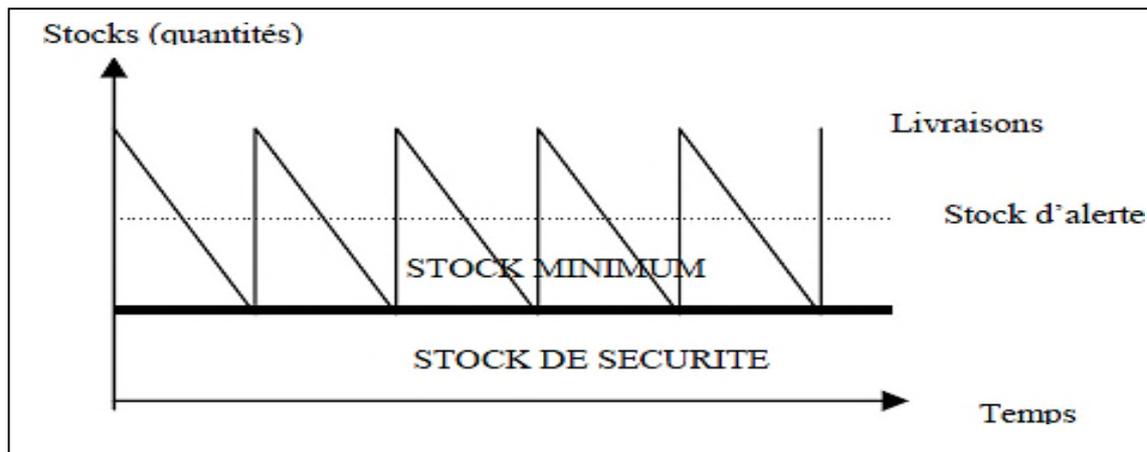
- **Le modèle de Wilson** : présente l'intérêt de mettre en relation la quantité à commander et

³¹ Idem

de la fréquence des stocks. il introduit donc 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 consommation).

Schéma 15 : Modèle de Wilson



Source : Aida Kaddoussi, op-cite, p37

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

Le coût de stockage est décomposé en coût de passation des commandes (frais de téléphone, fax, frais postaux...) et coût de possession des stocks (magasinage, locaux, surveillance). Au final, il permettra de calculer la cadence d'approvisionnement la moins coûteuse pour l'entreprise³².

5.3. Gestion de la production

La gestion de la production est l'ensemble des activités qui participent à :

- La conception ;
- La planification des ressources (matérielles, financières...);
- L'ordonnancement ;
- L'enregistrement des activités de production ;

Le contrôle des activités de production de l'entreprise.

³² Idem

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

5.3.1. juste-a-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 à la demande réelle du consommateur au prix d'une transformation radicale de principes de fonctionnement de l'entreprise³³

• Principes de JAT:

- Une fiabilité totale des machines (zéro panne) ;
- Un taux rebut quasi-nul (zéro défaut) ;
- Un stock presque nul (zéro stock) ;
- Limiter la production et la circulation des documents papiers (zéro papiers) ;
- Les délais de livraison très courts (zéro délais)³⁴.

5.3.2. 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 sur prévision, le système devient alors tiré par l'aval et s'apparente à un système de RECOR (renouvellement de la consommation réelle) des pièces³⁵.

5.4. Gestion de la distribution

La gestion de la logistique de distribution consiste à l'optimisation des stocks dans la distribution. Améliorer cette gestion augmente les ventes et conduit donc la société à son succès. Elle concerne surtout la gestion des flux de production de la réception à la distribution des produits d'une entreprise. La logistique de distribution, quant à elle, achemine les produits de la production jusqu'aux consommateurs.

Les entreprises externalisent cette fonction dans le but de diminuer les coûts de transport. C'est le point primordial pour une société de vente mais surtout en ce qui concerne le commerce en ligne. Il peut aussi y avoir une logistique de grande distribution avec pour

³³ Pierre Médan, Anne Gratacap, op-cit, p187.

³⁴Piloter la performance, <http://www.piloter.org/qualité/cinq-zéro.htm>, consulté le 25/05/2019 à 15 :12

³⁵ Idem

objectif de transporter les produits de grandes consommations à partir de l'usine pour aboutir vers les clients³⁶

5.5. La gestion de l'entreposage

Cette partie intégrante de la gestion logistique n'était pas gérée sur la base d'une intégration avec les autres activités logistiques. Il ne recevait pas une importance auprès du top management de plusieurs firmes, à travers le monde. Aujourd'hui cependant, l'automatisation technologique est entraînée de réduire l'effort de l'entreposage et ainsi de susciter l'intérêt du management pour cette importante partie de la logistique.³⁷

Conclusion

Le supply chain management a un impact positif sur la performance de l'entreprise permet de garantir l'organisation de toutes les activités qui ont une influence directe et considérable sur l'entreprise et permet d'assurer une collaboration étroite avec les différents acteurs logistiques. Ce qui la rend un élément primordial dans la stratégie des organisations des entreprises.

³⁶ BENNAI. K, système d'information, solution à l'optimisation de la chaîne logistique, pour l'obtention du diplôme de master en Informatique Appliquée à la Gestion, université de Bejaia, 2009/2010, page 27.

³⁷ Idem

CHAPITRE III : Etude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL

Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction

L'intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale, depuis les années 1980 notamment, impose à ses entreprises, publiques et privées, la logique de concurrence et de compétitivité, que ce soit au niveau national ou international. Pour affronter ce défi, ces entreprises doivent améliorer leur gouvernance, en particulier. La bonne santé de l'entreprise passe par sa dotation d'une logistique qui répond de façon satisfaisante à tous les besoins des différentes étapes du processus de production.

L'entreprise CEVITAL, semble être pleinement lancée dans cette course. Sa taille et sa place dans l'économie nationale sont importantes, notamment dans la filière agroalimentaire.

Dans ce présent chapitre, nous allons essayer, d'abord, de présenter brièvement la société **CEVITAL SPA**, dans laquelle nous avons effectué un stage de formation d'un mois du 28 mars au 28 avril 2019. Ensuite, on traitera un questionnaire semi directif auprès de trois cadres du service distribution afin d'essayer d'apporter plus d'informations sur la logistique au sein de l'entreprise CEVITAL.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

À travers cette section on donne un aperçu sur l'entreprise CEVITAL puis son historique et évolution puis sa position géographique, ensuite nous allons aborder ses activités et ses missions, ses différentes directions et ses choix stratégiques.

1. Aperçu sur l'entreprise CEVITAL

CEVITAL est le plus grand complexe privé en Algérie. Il contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, il vise à satisfaire le marché national et à exporter le surplus en offrant une large gamme de produits de qualité. Le groupe CEVITAL est l'un des acteurs économique qui s'est le plus distingué en Algérie ses dernières années. Il a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, margarines, le sucre et même pour les boissons fruitées « TCHINA ».

2. Historique et évolution de CEVITAL

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2014. Elle a été créé en Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M². En 1999 CEVITAL est entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

En 2001 elle est entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL », puis lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pour (50%) et de margarine végétale (50%) en 2002.

En 2003 elle entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries. En 2004 elle lance le produit SMEN EL MEDINA et du site internet WWW.CEVITAL.COM pour la diffusion de l'information utile aux consommateurs.

En Avril 2005, elle lance trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla khedidja; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'EL Kseur (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de L'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

3. La situation géographique de l'entreprise

CEVITAL agroalimentaire Spa est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 km au Sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai, La plus grande partie des installations est édiflée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 km d'Alger, donne un l'avantage de proximité économique à celle-ci. Il occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur :

A BEJAIA

CEVITAL a entrepris la construction des installations suivantes :

- Margarinerie ;
- Raffinerie de sucre ;
- Silos portuaire ;
- Raffinerie d'huile.

A EL KSEUR

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructuration, par ENAJUC en 1982. Elle a été acquise par CEVITAL auprès de l'entreprise ENAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/ans. Le plan de développement de cette unité est porté à 150 000/ans en 2010.

A TIZI OUZOU

Au cœur d'un massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007.

4. Les différentes activités de l'entreprise

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

4.1. Huiles végétales

CEVITAL possède actuellement trois marques d'huile qui sont :

❖ **FRIDOR** : est fabriqué de plusieurs huiles essentielles (SOJA, TOURNOSOL, PALME), c'est une huile équilibrée (100% des trois composantes); elle contient de la vitamine E.

L'huile FRIDOR est conditionnée dans des bouteilles en PET, transparentes de :

- un (1) litre : une palette contient 85 fardeaux, chacun contenant 10 bouteilles
- Deux (2) litres : une palette contient 75 fardeaux, chacun contenant 6 bouteilles.
- Cinq (5) litres : une palette contient 168 bouteilles.

❖ **ELIO** : est une huile composée des huiles de SOJA et de PALME, c'est une huile 100% végétale qui est naturellement riche en vitamine E. L'huile ELIO est conditionnée dans des bouteilles en PET, transparentes de (1 à 5 litres).

❖ **FLEURIAL** : est une huile pure, légère, extraite des graines de tournesol, c'est une huile qui est sans cholestérol, riche en vitamines E, A et D. L'huile Fleurial est conditionnée dans des bouteilles en PET transparentes de (1 à 5 litres).

La capacité de production de CEVITAL est de : 570 000 tonnes /an. Elle détient 70% de la part du marché national, et exporte le surplus vers le Maghreb et e Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

4.2. Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines sont destinées à la consommation directe-t-elle que matina, rania, le beurre gourmand et fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à titre d'exemple la Parisienne et médina (smen).

Sa capacité de production est de 180.000 tonnes/an. Elle détient 30% de part du marché national, sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient

4.3. Sucre blanc

Le sucre raffiné de CEVITAL est issu du raffinage du sucre roux de canne (importé) riche en saccharose. Elle dispose d'infrastructures et d'équipements modernes qui lui permettent de produire.

4.4. Sucre liquide

Il est produit pour les boissons de l'industrie agroalimentaire, et plus précisément, pour les producteurs des boissons gazeuses. Son conditionnement se fait dans des citernes.

La capacité que contiennent les silos de CEVITAL est de 182 000 tonnes maximum et celle du terminal de déchargement portuaire est de 2000 tonnes par heure. Aujourd'hui un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal, et de capacité de stockage est de 200 000 Tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 Tonnes silos horizontaux.

4.5. Boissons (Eau minérale, boissons gazeuses, jus de fruits)

Lalla Khedidja est une eau de montagne, oligo-minérale non gazeuse, dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Disponible sous emballage PET, en deux formats 1,5L et 0,5L, aujourd'hui avec une nouvelle conception d'emballage de 1L et de 2L.

Tableau 5 : Conditionnement de bouteille d'eau

/	Bouteilles/fardeau	Fardeau /palette	Fardeau /palette
Lalla khedidja	12	144	1728
0.5 L			
Lalla khedidja	6	222	672
1.5 L			

Source : élaboré par nos soins

La capacité de production d'eau minérale « Lalla Khedidja » est de 3 000 000 bouteilles par jour. L'achat de l'entreprise Cojek d'El Kseur (conserve et jus) pour un montant de 1,07 milliard de dinars.

5. Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix notamment plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

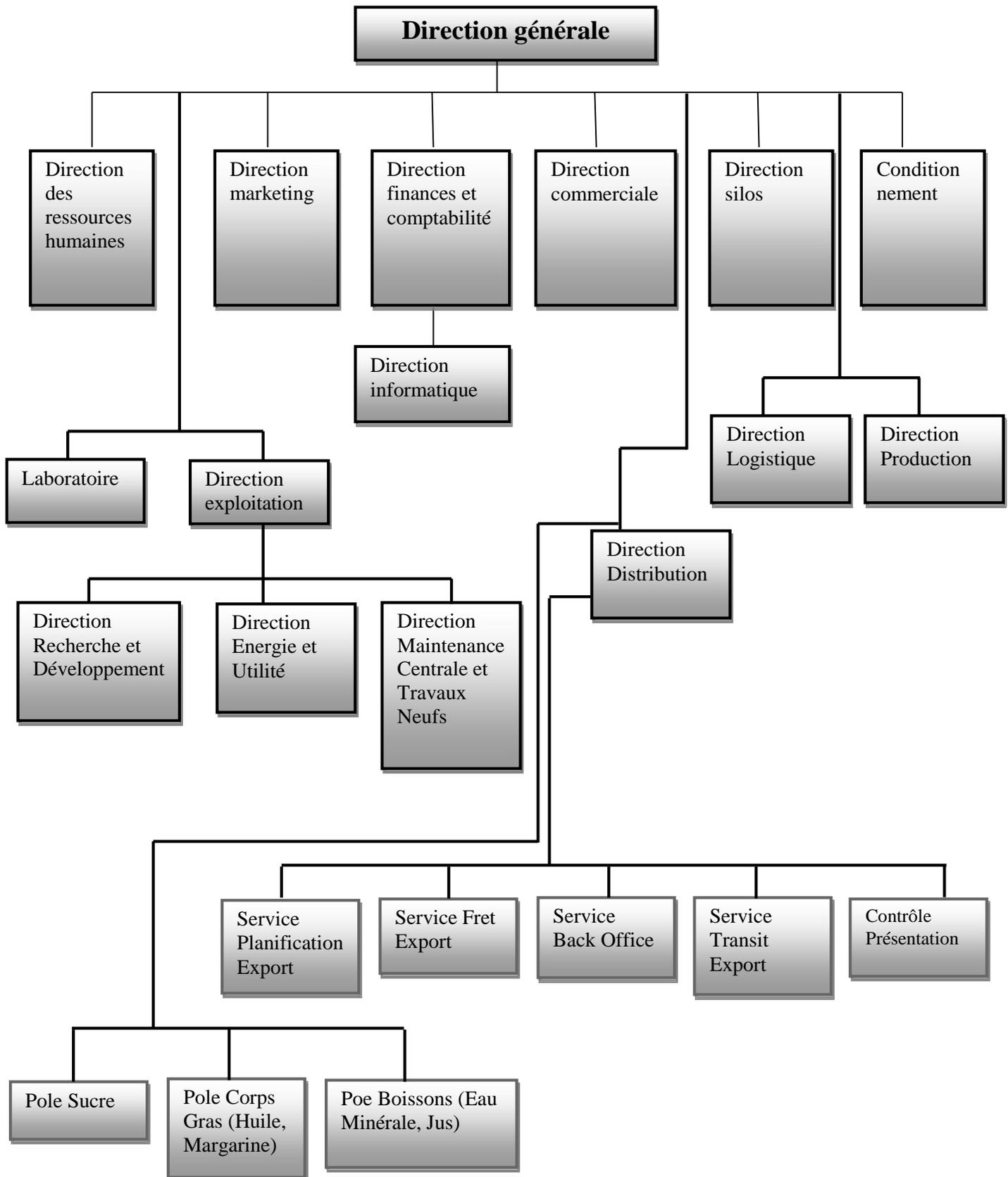
Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché de travail ;
- L'encouragement des agricultures par des aides financières pour la production locale de grains oléagineuse ;
- La modernisation de ses installations en termes des machines et techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leur exportation.

6. La structure et l'organisation de l'entreprise CEVITAL

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et données et offre plus de spécialisation et de fluidité.

Schéma 16 : L'organigramme de complexe CEVITAL



Source : établi par nous même a partir d'un document interne de l'entreprise CEVITAL.

➤ **La direction générale**

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique du marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

➤ **la direction des finances et comptabilité**

Cette direction a pour mission de :

- ✓ gérer les finances et tenir la comptabilité du complexe ;
- ✓ élaborer le budget du complexe et assurer son suivi et sa mise en œuvre ;
- ✓ définir et suivre les indicateurs financiers et comptables de gestion du complexe ;
- ✓ arrêter le bilan comptable du complexe et élaborer son analyse.

➤ **la direction commerciale**

- ✓ Structure essentielle du complexe, elle est chargée de la mise en œuvre de la politique commerciale du groupe et du complexe ;
- ✓ assurer la bonne relation clientèle et sa satisfaction ;
- ✓ veiller à la réalisation des objectifs de vente du complexe en participant à la politique de distribution sur le territoire national et à l'étranger.

➤ **la direction QHSE**

- ✓ met en place les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- ✓ veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ; garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- ✓ contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction logistique**

Créée en janvier 2004, cette direction assure la gestion des moyens matériels et humains pour garantir une distribution efficace des produits du complexe.

➤ **La direction industrielle**

Chargé de l'évolution des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse le dysfonctionnement sur chaque site et recherche la solution technique ou humaine pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat, sont responsable de la politique environnement et sécurité, participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Cette dernière permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettrait de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

➤ **La direction des ressources humaine**

La DRH gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles elle :définis et propose a la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaine, établie et maîtrise les procédures ;assure le recrutement ;chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ; gestion de la performance et des rémunérations ;formation du personnel.

➤ **la direction approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleur qualité et au moindre cout afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction des silos**

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe. Cette direction assure la gestion de trois zones :

Zone1 (zone quai) : c'est une zone où s'effectue la réception des navires (déchargement) ;

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinée au stockage ;

Zone 3 : c'est la zone des expéditions ;

➤ **La direction des boissons**

Le pole boissons et plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa : Unité LALLA KHEDIDJA (wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées a partir de la célèbre source LALA KHEDIDJA.

Unité plastique, installé dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et a terme des palettes, des étiquettes, etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle D' EL KSEUR, COJEK est une spa filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **La direction énergie et utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : d'environ 450m³/H d'eau, de la vapeur ultra pression 300T/H et basse pression 500T/H, de l'électricité haute tension, moyenne tension et basse tension.

➤ **La direction maintenance et travaux neufs**

- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- ✓ Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations ;
- ✓ Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeur de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie /utilité ;
- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne ;
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieures.

➤ **La direction corps gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnels et une unité inter estérification-hydrogénation-pâte chocolatière.

➤ **La direction pôle sucre**

S'assure de la mise en œuvre et du pilotage du processus technique de raffinage du sucre. Ce processus consiste à raffiner le sucre roux, pour extraire du sucre blanc et un résidu dit la mélasse. Il est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000T/J.

➤ **La direction informatique**

- ✓ Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise ;
- ✓ Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatique et de communications mise à disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité ;
- ✓ Elle définit, également dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction de distribution**

Elle regroupe les services suivants :

- **Fret export** : Elle a pour mission de :
 - ✓ Gérer les stocks et anticiper les risques de rupture (des stocks de conteneurs et des moyens de transport).
 - ✓ Assurer du bon déroulement de l'approvisionnement et le délai de livraison et la bonne exécution des achats.
 - ✓ Le service logistique ramène des TC (transport conteneur), le fret export va assurer le bon déroulement de cette opération en termes de qualité des TC, de quantité et des mises en disposition dans les délais convenus et aussi régler les différentes difficultés liées aux achats et l'approvisionnement fait l'exécution des achats.
 - ✓ L'interface des fonctions du support externe : le fret export est l'intermédiaire entre (la compagnie maritime) et (la logistique) son rôle est de régler les obstacles liés aux moyens de transport.

- ✓ Vrai veille a la consolidation des comptes fournisseurs ; confirmer que ces derniers ont été payé (en termes d'emportage des TC) ;
 - ✓ Suivi des stocks, congestion des ports, les voyages, les routins, navire en attente d'accostage et les récapitulatifs : vérifier la direction du navire, libérer une place dans la douane pour les conteneurs, veiller,..... ;
 - ✓ Suivre le planning d'approvisionnement et de livraison : suivre toujours les opérations en constance ;
 - ✓ Suivre quotidiennement les opérations logistiques (empotage, chargement, scellement, priorité des expéditions).cette opération est aussi nécessaire pour la préparation des documents ;
 - ✓ Suivre et superviser les opérations relative aux formalités administratives : les autorités portuaires et autres organismes si nécessaire comme : DCP, INPV ;
 - ✓ S'assure de bonne conduite des opérations d'emportage, chargement scellement et l'entrée des marchandises au port et signaler toutes anomalies constatées.
-
- **Service transit et transport** : Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.
 - **Service planification export** : Il planifie l'opération, ensuite, il envoie la notice d'expédition pour tous les services qui ont la relation avec l'exportation.
 - **Service Back Office** : ce service s'occupe de la préparation de tous les documents exigés par le client.
 - **Service contrôle de prestation** : Il paye tous les couts qui concernent les documents préparés par les différents organismes (C.C, INPV, etc.) pour répondre aux exigences odu client.

7. Le choix stratégique de l'entreprise

Les sociétés modernes connaissent de rapide et profonds changements sous le double effet de mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action dans lesquels les objectifs de pénétration commerciale qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

Concernant le métier de CEVITAL, elle a opté, tout d'abord, une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Conglomérale : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre tel que l'agroalimentaire, la construction, etc.

Concernant le marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché local, CEVITAL a instauré une stratégie de domination : elle cherche à être et à garder la place de leader de marché national.

8. Le rôle de la logistique au sein de CEVITAL

Parmi les rôles de la logistique :

- ✓ Gérer et contrôler l'ensemble des activités relevant de la fonction logistique ;
- ✓ Evaluer en permanence les performances et de la qualité ;
- ✓ Elaborer les procédures de gestion et normes de travail ;
- ✓ Elaborer les objectifs et programme de travail, budgets et bilans ;
- ✓ Veiller à la discipline du personnel ;
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation, de perfectionnement et de promotion du personnel ;
- ✓ Relation de coopération et de coordination avec les autres structures de l'entreprise ;
- ✓ Veiller à la bonne application des règles de sécurités ;
- ✓ Veillé à la bonne image de marque de l'entreprise ;
- ✓ Suivie des relations avec les administrations, organismes et sociétés.

Section 02: Analyse des données et interprétation des résultats

Dans la présente section nous allons effectuer une analyse documentaire à partir des données que nous avons collecté lors de notre stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL, dans l'objectif de confirmer l'efficacité de leur activité de distribution.

Dans notre étude, nous avons pris en compte l'évolution du chiffre d'affaires de l'année 2016 et celle de l'année 2018 et l'état des ventes des différents produits de 1 mai au 12 mai 2018 et celle de 1 mai au 12 mai 2019. Les ventes concernent trois produits, à savoir : l'huile, margarine et les boissons et suivi des ventes par clients industriels Vs contrats 2019 de la Période : du 01 mai au 14 mai 2019 Vs 2018.

1. L'état des ventes des différents produits

Les ventes concernent trois produits sont huile, margarine et boissons (l'eau minérale et l'eau fruitée).

Tableau 6 : L'état des ventes du 01 mai au 12 mai 2019 vers le même période 2018(annexe 08)

Unité de mesure : tonne

Famille	Réalisé 2018	Réalisé 2019	Evol % 2019 Vs 18
HUILE	17 676	17 789	0,6%
MARGARINE	1 553	2 092	35 %
BOISSON	9 301	12 523	35 %
TOTAL	28 530	32 404	14 %

Source : reconstitué à partir des documents internes de l'entreprise

- **Huile**

Taux d'évolution 2019/2018 = [(réalisé 2019 - réalisé 2018) /réalisé 2018]*100 = [(17 789-17676)/17789]*100= 0,6 %

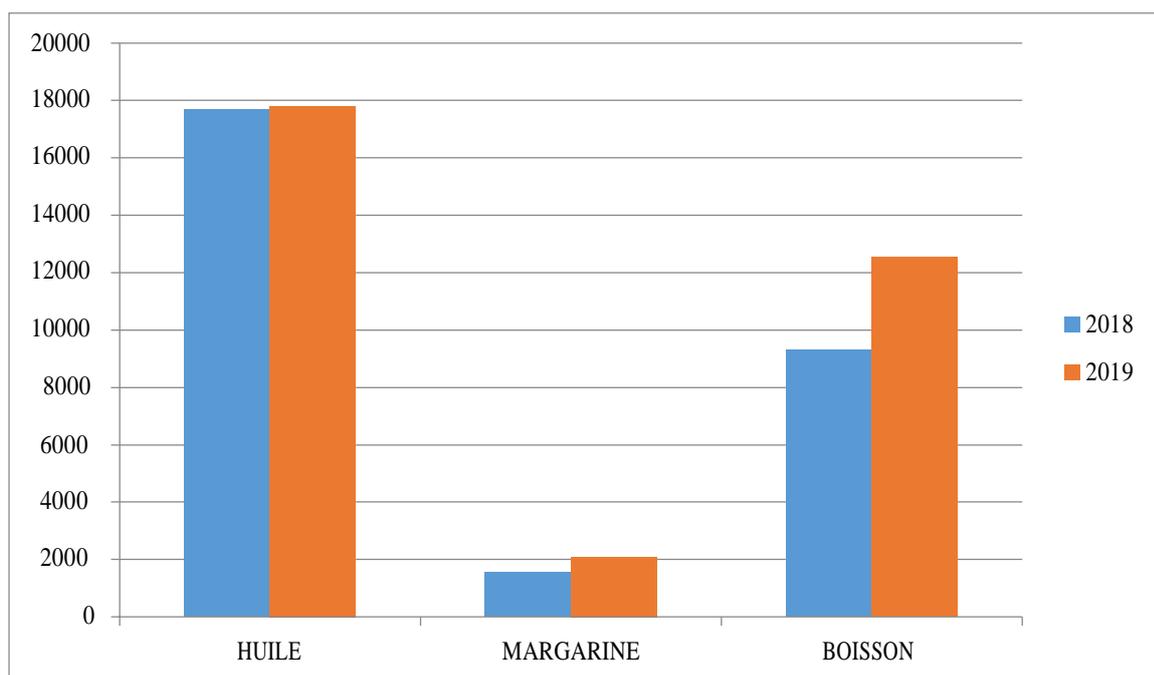
- **Margarine**

Taux d'évolution 2019/2018 = [(réalisé 2019 - réalisé 2018) /réalisé 2018]*100 = [(2092-1553)/2092]*100=35%

- **Boisson**

Taux d'évolution 2019/2018 = [(réalisé 2019 - réalisé 2018) /réalisé 2018]*100 = [(12523-9301)/12523]*100=35%

Taux d'évolution total 2019/2018 = [(total réalisé 2019 – total réalisé 2018) /total réalisé 2018]*100 = [(32404-28530)/28530]*100=14%

Graphe N°1: l'évolution des quantités vendues entre 2018 et 2019

Source : réalisé par nos soins à partir des données relevées du document interne de CEVITAL

Nous avons remarqué que l'évolution des quantités vendues réalisée durant la période du 1 mai au 12 mai 2019 a progressé de 35% pour la margarine et les boissons par rapport du 1 mai au 12 mai 2018. En ce qui concerne l'huile, la quantité reste presque la même avec un taux faible de 0,6 %. Cette progression est due à l'augmentation de la demande pour les boissons et la margarine. Le taux d'évolution total des quantités vendues de l'ensemble des produits a progressé de 14% entre 2018 et 2019.

Ces résultats représentent la fidélisation de la clientèle par le groupe CEVITAL, ainsi que la satisfaction de la demande par la disponibilité des produits et livrer les quantités nécessaires à moindre coût possible.

2. Evolution de chiffre d'affaire

Une autre étude peut être effectuée en se basant sur le chiffre d'affaire des trois produits. Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise entre l'année 2016 et 2018.

Tableau 7 : Evolution annuelle du chiffre d'affaire de 2016 et 2018 (**annexe 09**)

Unité de mesure : en centime

PRODUITS	CA HT 2016	CA HT 2018	Evolution 2018/2016
BOISSONS	5 380 029 332	6 328 698 723	18%
HUILE	45 686 013 459	55 679 779 810	22%
MARGARINE	7 468 937 300	8 252 132 236	10%
Total général	58 534 980 090	70 260 610 769	20%

Source : document interne de l'entreprise

L'écart = [(chiffre d'affaires en 2018 - chiffre d'affaire en 2016) /chiffre d'affaires en 2016]*100

- **BOISSONS**

L'écart = [(6328698723-5380029332)/5380029332]*100= 18 %

- **HUILE**

L'écart = [(55679779810-45686013459)/ 45686013459]*100= 22 %

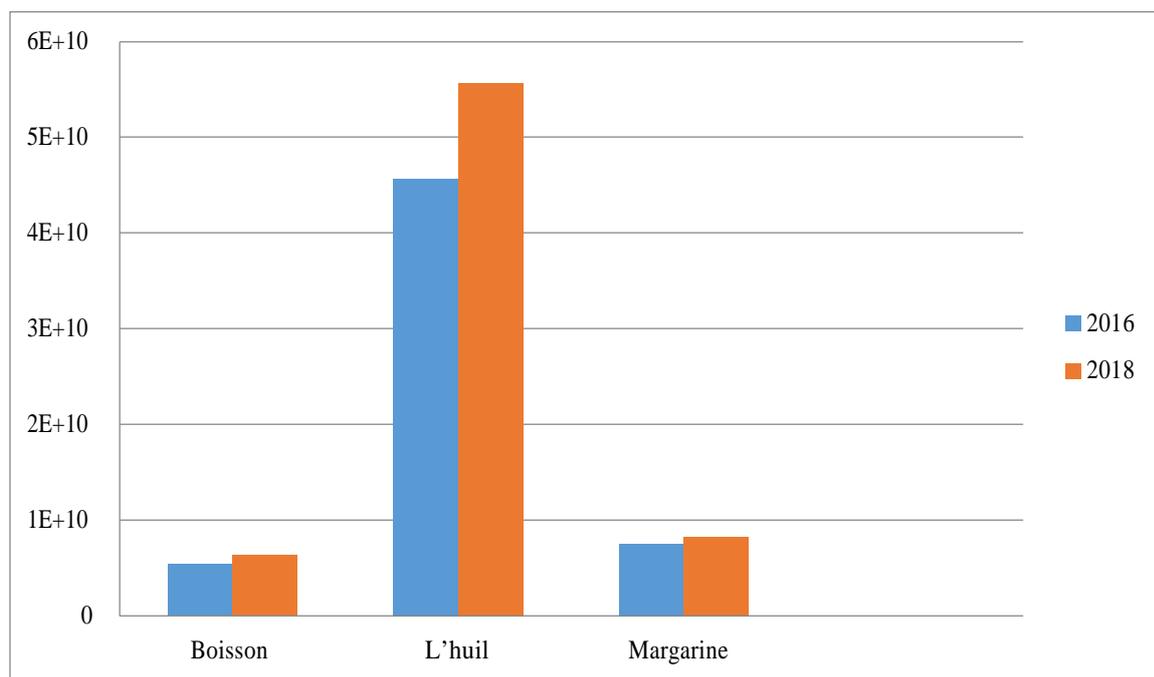
- **MARGARINE**

L'écart = [(8252132236-7468937300/7468937300)*100= 10 %

L'écart de la totalité du chiffre d'affaire entre 2016 et 2018

= [(totalité du chiffre d'affaire 2018 – totalité du chiffre d'affaire 2016)/ totalité du chiffre d'affaire 2016]*100

= [(70 260 610 769- 58 534 980 090)/ 58 534 980 090]*100=20%

Graph N°2 : l'évolution du chiffre d'affaire par produit des années 2016 et 2018

Source : réalisé par nos soins à partir des données relevées du document interne de CEVITAL

L'augmentation des quantités vendues est le principal facteur qui explique l'évolution du chiffre d'affaire.

On remarque que l'évolution du chiffre d'affaire de l'année 2016 et l'année 2018 est de 20% , qui se répartit en trois tranches principaux à savoir celui de la boisson à 18%, celui des huiles à 22% , et la margarine à 10%,c'est à dire que, l'entreprise CEVITAL arrive à atteindre ses objectifs, cela est expliqué par l'augmentation de son chiffre d'affaire est en évolution permanente ceci révèle l'efficacité et la performance financière de CEVITAL obtenue grâce au gains du part de marché et grâce à une chaîne logistique sophistiquée.

Ces résultats représentent le fruit des efforts des travailleurs de groupe CEVITAL, avec l'augmentation du portefeuille clientèles, ainsi que la meilleure qualité du service proposé par CEVITAL aux clients.

3. Suivi des ventes d'un produit (sucre)

Une autre étude peut être effectuée en se basant sur trois types de sucre : sucre blanc (50kg et 25kg), sucre blanc big bag, sucre liquide saccharose.

Tableau 8 : Suivi des ventes par clients industriels vers contrats 2019 (annexe 10)

Unité de mesure : tonne

Période : du 01 mai au 14 mai 2019 vers 2018

Désignation Produit	Réalisé 2019	Réalisé 2018	prévision 2019	Ecart entre réalisation et prévision 2019	TRO %	% Evol 19 Vs 18
Total SUCRE BLANC 50 KG Local	1529	2330	4235	-2706	36%	-34%
Total SUCRE BLANC 25 KG Local	1113	25	1102	11	101%	4350%
Total SUCRE BLANC big bag Local	3012	3329	8637	-5625	35%	-10%
Total SUCRE LIQUIDE SACCAROSE	3778	2673	8232	-4454	46%	41%
TOTAL SUCRE CLIENTS CONTRACTUELS	9432	8357	22206	-12774	42%	13%

Source : reconstitué à partir des documents internes de l'entreprise

- **Total sucre clients contractuels en 2019** =total sucre blanc 50kg +total sucre blanc 25kg+ total sucre blanc big bag +total sucre liquide saccharose

Total sucre clients contractuels en 2019=1529+1113+3012+3778= 9432 tonne

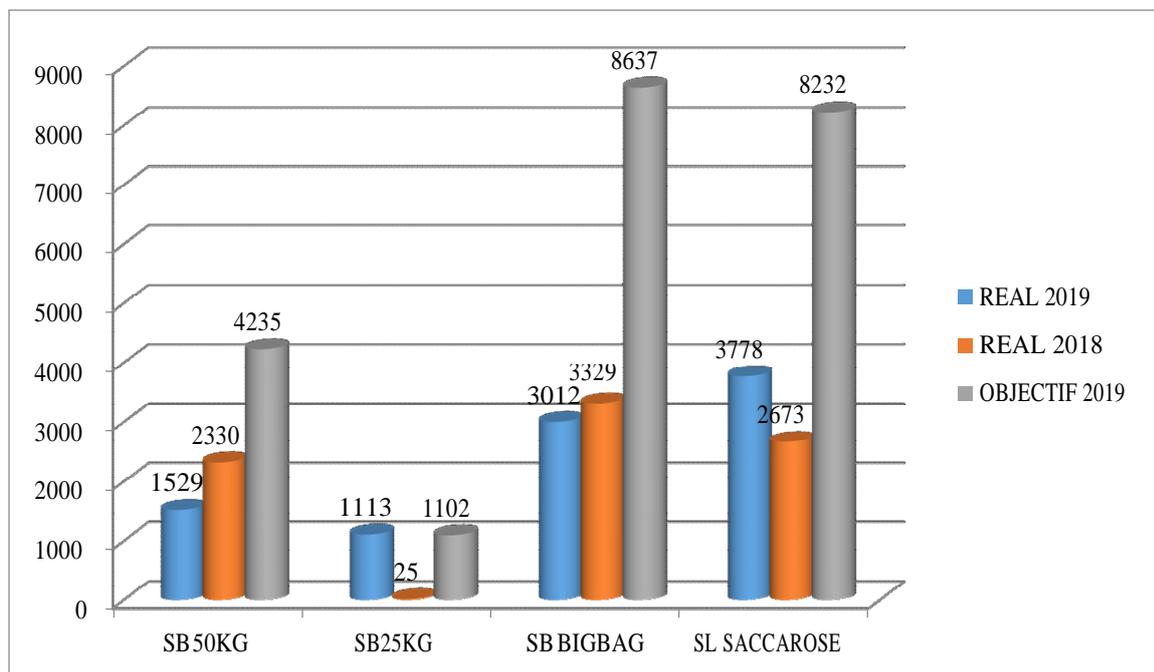
- **Total sucre clients contractuels en 2018** =total sucre blanc 50kg +total sucre blanc 25kg+ total sucre blanc big bag +total sucre liquide saccharose

Total sucre clients contractuels en 2018 =2330+25+3329+2673=8357 tonne

- **Total sucre clients prévision 2019**= total sucre blanc 50kg +total sucre blanc 25kg+ total sucre blanc big bag +total sucre liquide saccharose

Total sucre clients prévision 2019=4235+1102+8637+8232=22206 tonne

- **Taux total de réalisation sucre clients contractuels** = [(total sucre client réalisé en 2019/total prévision 2019)]*100= (9432/22206)*100 = 42%
- **Taux total d'évolution sucre client 2019Vs 2018**= [(total sucre client réalisé en 2019- total sucre client réalisé en 2018)/ total sucre client réalisé en 2018]*100 = 13%

Grphe N°3: Représente le Suivi des ventes par clients industriels Vs contrats 2019

Source : réalisé par nos soins à partir des données relevées du document interne de CEVITAL

Nous constatons que dans la période du 01 mai au 14 mai 2019 vers 2018, que le suivi des ventes a connu une progression pour le saccharose avec un taux de 41%, et pour le SB 25kg avec un taux de 4350%. Cependant, nous avons constaté qu'il y a une diminution pour le SB de 50kg avec un taux de 34% et de 10% pour le SB big bags.

Les résultats obtenus montrent que le groupe CEVITAL a réussi à augmenter ses ventes du sucre entre du 01 mai au 14 mai 2019 vers 2018, On constate que les ventes du sucre ont augmenté à 13%, l'entreprise détient le monopole sur le marché, la satisfaction des clients et réduction des coûts de stockage.

Section 03 : Le déroulement du circuit de distribution propre à L'entreprise CEVITAL

Dans la présente section, nous allons procéder à l'étude des données issues au guide d'entretien que nous avons récolté auprès des différentes personnes les plus impliquées à la fonction logistique du groupe CEVITAL. L'objectif de la présente étude est de soulever des constatations ainsi que la discussion et l'interprétation des résultats liés aux facteurs logistiques de distribution. Ceci, dans l'espoir que cela nous permette d'aboutir à la mise au point de nouveaux aspects scientifiques au profit de la logistique, et à comprendre celle de groupe CEVITAL, étant notre cas d'étude.

1. Présentation du guide d'entretien

Les questions ci-dessus représentent les données que nous avons recueillies à travers les entretiens que nous avons effectués en niveau de l'entreprise CEVITAL, un entretien semi-directif auprès de trois personnes du service de distribution de l'entreprise.

Durant l'entretien nous avons essayé de se pencher sur plusieurs points, liés directement ou indirectement à la chaîne logistique.

Les cadres : Les responsables de la direction logistique de distribution ;

Q1 : Quels sont les objectifs à long terme de CEVITAL ?

Le groupe CEVITAL a mis en place des moyens humains, financiers et matériels afin d'atteindre ses objectifs, soit à court terme ou à long et moyen terme, parmi les objectifs à long terme :

- Assurer la disponibilité de ses produits sur le territoire national ;
- Développer les exportations de ses produits dans les marchés étrangers ;
- Développer le Chiffre d'affaire de l'entreprise en devise grâce à l'augmentation des exportations aux marchés internationaux ;
- La création de 25000 postes d'emplois avec l'évolution de l'investissement national ;
- Etre le leader sur le marché national.

Q2 : Quels sont les indicateurs de performance de votre entreprise ?

Les indicateurs de performance pour l'entreprise CEVITAL sont nombreux parmi ses indicateurs de performance on distingue :

- Le chiffre d'affaire ;
- La Part du marché national ;
- le Taux de disponibilité des produits et les délais de livraison ;
- Le taux de satisfaction des clients ;
- Le taux de réclamation des clients ;
- Le taux de productivité journalière et mensuelle pour le suivi de la performance industriel des machines ;
- Le taux de productivités humaines.

Q3 : Quels sont les objectifs de la certification de votre entreprise ?

La certification de l'entreprise CEVITAL c'est pour :

- Répondre aux exigences des clients ;
- Renforcer l'image de l'entreprise ;
- Obtenir un avantage concurrentiel ;
- Conquérir de nouveaux marchés.

Q4 : Est-ce que l'entreprise réalise ses fonctions internes par ses propres moyens ou bien elle passe par une entreprise externe et indépendante ?

Oui, L'entreprise CEVITAL elle réalise ses fonctions internes par ses propres moyens, pour assurer l'indépendance managérielle, et pour garantir la prise de décision interne sans l'appui d'une facture externe sur les plans stratégiques et managériaux propres au groupe CEVITAL. Mais pour une meilleure optimisation et performance, CEVITAL a mis en évidence une filiale de transport NUMILOG pour éliminer la gestion lourde de transport et de la livraison, et qui nous permet de concentrer sur la production et l'optimisation des factures interne de nos unités de production, et pour une meilleure compétitivité soit à l'échelle nationale ou internationale .

Q5 : Qui est votre portefeuille clientèles ?

Les clients de l'entreprise CEVITAL sont les suivants :

- **Les Grossistes** : qui sont des intermédiaires entre le producteur et le détaillant : sa fonction permet de réduire les coûts logistiques.
- **Les Détaillants** : il est placé entre le grossiste et le consommateur final. Dans la distribution c'est au détaillant de chercher les produits chez les grossistes.
- **Les Dépositaires** : Intermédiaire à qui des marchandises sont confiées, pour les conserver, pour les vendre au nom et pour le compte de leur propriétaire ou en son propre nom pour le compte du propriétaire.

Q6 : Quel politique adoptez-vous, le juste-à-temps ou vous préférez avoir des stocks de sécurité?

L'entreprise CEVITAL préfère à adopté les deux politiques à savoir :

- Juste-à-temps, comme son nom l'indique, à fabriquer ou approvisionner de produit Juste à temps, c'est-à-dire, ni trop tôt pour ne pas augmenter les encours, ni trop tard pour satisfaire le client. Il faut donc obtenir le produit voulu, au moment voulu et en quantité voulue.
- La Gestion des stocks de l'entreprise CEVITAL est liée à l'utilisation des stocks de sécurité pour obtenir une satisfaction accrue de la demande clientèles et pour éviter les ruptures de stock.

Q7 : Quels sont les points forts de votre distribution ?

Concernant la distribution et la gestion des réseaux de distribution, l'entreprise dispose des avantages concurrentiels sur la distribution qui nous permettent d'être le leader des marches nationales ;

- L'anticipation des opportunités de développement et de l'adaptation sur les différents circuits de distribution ;
- La meilleure planification des réseaux de distribution ;
- la Proximité et la disponibilité des produits du groupe CEVITAL dans tout le territoire national, avec les meilleures pratiques de marketing opérationnel.

Q8 : Est-ce que le nombre des sites de production et de stockage est important pour l'entreprise ?

- La disponibilité des produits de CEVITAL sur les territoires nationaux est dépendante de la capacité de production et de stockage, alors le nombre des sites de production et

de stockage sont très important pour l'entreprise afin d'assurer la disponibilité et la satisfaction de la demande des clients.

Q9 : Comment l'entreprise choisit-elle- les moyens de transport ?

L'entreprise choisit les moyens de Transport par apport à :

- La distance et l'emplacement de client ;
- La quantité de la marchandise demandée ;
- La sécurité de la marchandise ;
- Le type de marchandise.

Q10 : Quels sont les points faibles de votre distribution ?

Les points faibles de la distribution au sein du groupe CEVITAL sont :

- l'instabilité du marché national (socioéconomique, politique...etc.) ;
- mettre en cause des stockages supplémentaires pour éviter les ruptures des produits sur le marché ;
- La dépendance gouvernementale sur le marché national ;
- Le manque des infrastructures et des routes qui permettent de réaliser des expéditions dans tous les normes de sécurité ;
- La dépendance majeure des factures externes sur la gestion des réseaux de distribution.

Q11 : Comment l'entreprise se garantit-elle- contre les risques liés aux opérations de distribution ?

L'entreprise garantie ces risques liées aux opérations de distribution par :

- Choix de mode de paiement, Pour évitera les risques de non paiement des clients ;
- Choix de transport, pour assurer la sécurité de la livraison par rapport à la nature et la valeur de la marchandise transporté ;
- La planification de transport, pour l'optimisation maximale des coûts liés au transport et pour la satisfaction des commandes dans les délais programmé.

Q12 : Comment calcul des coûts logistiques de la distribution ?

Les coûts logistiques de distribution sont calculés par apport :

- Le coût d'acquisition ;
- Le coût de transport ;
- Les coûts de stockage ;
- Les coûts de direction de la logistique et d'informatique ;

- Le coût de la logistique de produit.

Q13 : Comment se fait le choix du fournisseur ?

Le groupe CEVITAL procède pour la sélection et le choix des fournisseurs via un appel d'offre, la sélection des fournisseurs est dépendant de leur taille leur qualité de service, leur offre financier et technique, et selon les exigences du service visé par le groupe CEVITAL.

Q14 : quels sont l'objectifs de votre logistique de distribution ?

Les objectifs de la logistique de distribution sont nombreux pour CEVITAL :

- Assurer la satisfaction des clients à partir d'une livraison optimale ;
- La réduction des délais ;
- Eviter le surplus des couts de stockage et de transport ;
- Satisfaire la demande dans le bon moment et le bon endroit et avec la quantité voulue ;
- Amélioré la qualité de service propres au groupe CEVITAL.

Q15 : Quelles sont les circuits de distribution utilisés dans la commercialisation de vos produits ?

Il existe deux types de circuits de distribution pour la commercialisation des produits on a :

- **Circuit direct B to B (business to business) :** la distribution de l'entreprise pour une autre entreprise industrielle ou le produit acheté est considérée comme matière première. Exemple : le sucre pour la fabrication du chocolat ou des boissons.
- **Circuit indirect B to C (business to Customer) :** dans ce cas l'entreprise CEVITAL fait appel à plusieurs intermédiaires afin de couvrir le marché national et de répondre à la demande .Exemple: les grossistes de Boussaâda.

Q16 : Quels sont les objectifs des circuits utilisés ?

Les objectifs des circuits utilisés par l'entreprise CEVITAL sont nombreux, on donne qu'elle qu'objectif :

- Réduire les délais ;
- Minimiser les coûts de distribution ;
- Satisfaction des clients.

Q17 : Quels sont les éléments qui influencent la chaine logistique de l'entreprise ?

Les éléments qui influencent la chaine logistique de l'entreprise sont :

- La fermeture des routes ;

- Panne de production ;
- Manque de transport ;
- Les conditions climatiques.

Q18 : Quelle est la politique de distribution adoptée par l'entreprise CEVITAL ?

L'entreprise CEVITAL a adopté le système CLR qui sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par CEVITAL en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

Q19 : Quels sont les avantages des CLR (centre de livraison régional) ? Parmi les avantages des

CLR on distingue les avantages suivants :

- Proximité et disponibilité
- Livrer les quantités nécessaires à moindre coûts.
- Couverture du marché national ;
- Satisfaction des clients ;
- Réduction des coûts de stockage.

Q20 : Quel rôle que joue la logistique au sein de votre entreprise ? La logistique à une mission très importante permet de :

- Faciliter la circulation des flux ;
- Optimiser la productivité ;
- Gérer les commandes client.

Q21 : La logistique fait-elle partie de vos fonctions stratégiques clés ?

Oui, La logistique joue un rôle très important dans toutes les activités de l'entreprise surtout dans le circuit de distribution. Elle assure la planification et la gestion d'approvisionnement et de distribution du groupe CEVITAL.

Q22 : La logistique augmente-t-elle la productivité de votre entreprise ?

Oui, la logistique augmente la production de l'entreprise car elle permet une meilleure gestion des stocks dont le but de satisfaire la demande des clients.

Q23 : Comment vos cadres voient la logistique dans la performance de l'entreprise ?

La logistique est une fonction très importante pour l'entreprise elle permet de gérer et contrôler l'ensemble des activités relevant de la fonction logistique ; évaluer en permanence les performances et de la qualité ; élaborer les procédures de gestion et normes de travail ; élaborer les objectifs et programme de travail, budgets et bilans.

Q24 : Pensez-vous que vous pouvez utiliser la logistique pour une meilleure relation client ?

Oui, on peut utiliser la logistique pour une meilleure relation client par le respect des délais de livraison et réponse aux exigences des clients dans une courte durée.

2. L'analyse des données de l'entretien

Avant le nouveau système de distribution, l'entreprise CEVITAL possédait elle-même à la distribution de ses produits. Elle disposait d'un service de distribution composé par son propre personnel et des dépôts saisonniers dans certaines régions du pays, ainsi que d'une logistique nécessaire. Cependant, cette stratégie n'a pas apporté un bon résultat pour l'entreprise. Depuis 2013, CEVITAL a opté pour une nouvelle politique de distribution plus performante, et cela, en intégrant une nouvelle stratégie qui est le lancement des CLR (centre de livraison régional) dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et de tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence de plus en plus rude.

Depuis la nouvelle stratégie de distribution, l'entreprise CEVITAL effectue l'acheminement de ses produits comme suit : l'entreprise contient trois unités de production qui représentent le point initial du processus de distribution centres de livraison régional (CLR)

Le réseau de distribution de l'entreprise CEVITAL, se compose de :

2.1. Unité de production

L'unité de production représente le point initial du processus de distribution CLR, son rôle consiste à produire des produits et de les livrer aux différentes plateformes. Face aux exigences du marché agroalimentaire et pour satisfaire les besoins des clients, CEVITAL opte pour une production quotidienne, 24/24h et pendant toute l'année, et se compose de 3 unités de productions.

❖ Le Complexe Bejaia

- Raffinerie d'huile : la capacité de production est 1800 tonne / jour ;
- Raffinerie de sucre : la capacité de production 5000 tonne/ jour ;

- Margarinerie : la capacité de production est de 1200 litre / jour.

❖ **COJEK El-kseur**

- Production des jus : capacité de production est 2653 Palette/ jour ;
- Production des produits pâteux : capacité de production est 46 palette/ jour.
- Production des produits pâteux : capacité de production est 46 palette/ jour.

❖ **LLK Tizi - Ouzou**

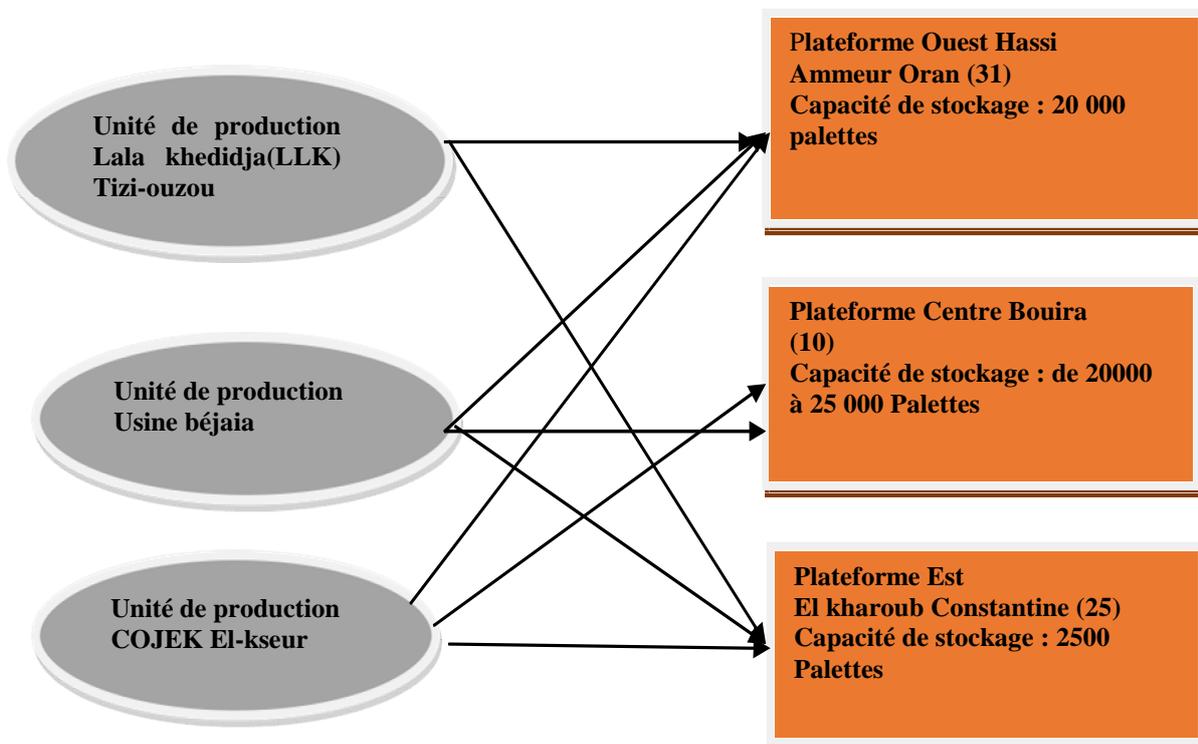
- Eau minérale : capacité de production est 1600 palette/ jour.

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h /24, CEVITAL a adapté une stratégie, qui est la location des dépôts et l'acquisition des plateformes.

2.2. Les plateformes

Il en existe trois dans chaque région ; Est, Centre, Ouest. Comme la montre la figure ci dessus. La plateforme est l'endroit où l'entreprise conserve son stock de sécurité, c'est aussi dans la plateforme que se passe la réception de la production récente, ainsi que le rassemblement de tous les produits de toutes les unités. La plateforme remplit le rôle d'intermédiaire entre les unités de production et les centres de livraison régional

Schéma 17: les différentes plateformes de l'entreprise CEVITAL



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

2.3. CLR (Centre de Livraison Régional) (annexe 07)

Les CLR ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent à base du principe de livrer les quantités nécessaires à moindre coûts et satisfaction des clients.

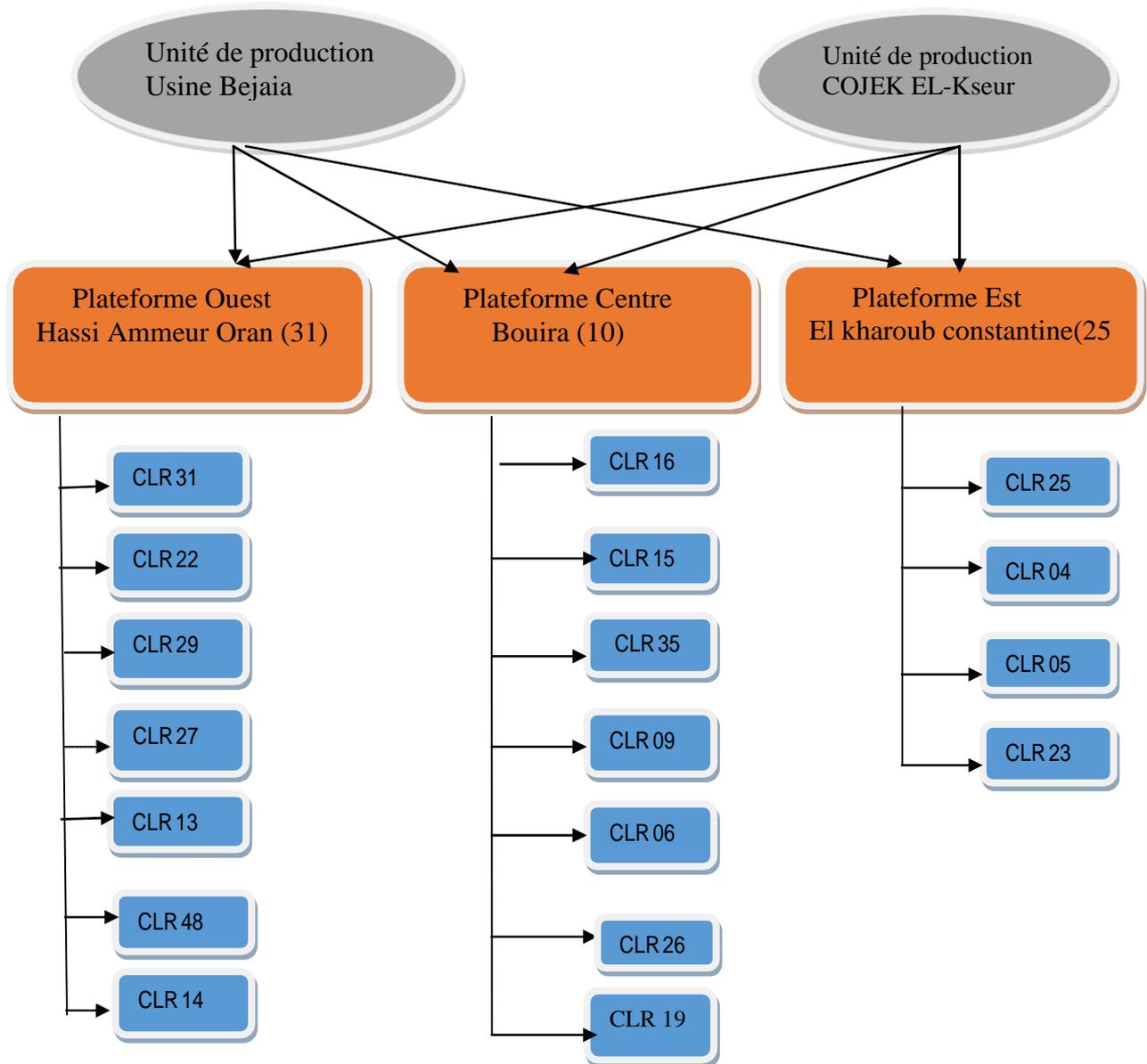
L'entreprise CEVITAL dispose 18 CLR dans différentes régions qui permettent d'alimenter la plupart des marchés du pays

Tableau 8 : Les différents CLR

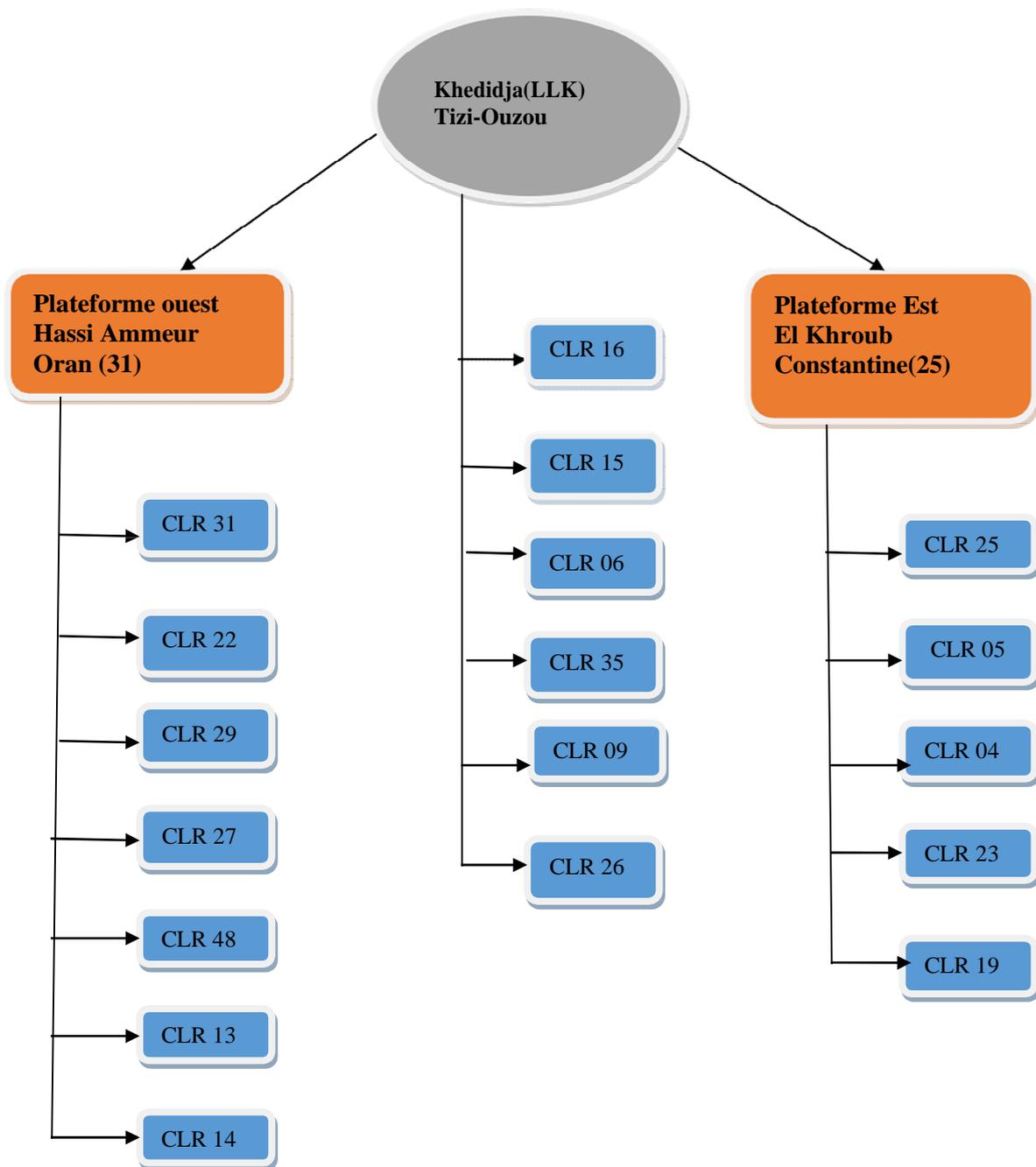
Plateformes	Est	Centre	Ouest
CLR	25- Constantine	15-Tizi-Ouzou	31-Oran
	04-Oum Al Bouaghi	16-Alger	13-Tlemcen
	05-Batna	26- Médéa	14- Tiaret
	23-Annaba	35- Boumerdass	22-Sidi bel Abbas
		06-Bejaia	27- Mostaganem
		09-Blida	29- Mascara
		19-Sétif	48- Relizan

Source : donnée par l'entreprise

Schéma 18 : les différents CLR



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise.



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise.

2.4. Les types de la clientèle de CEVITAL

CEVITAL commercialise ses produits pour deux types de clients : les clients hors CLR et les clients CLR.

- **Client CLR**

C'est l'ensemble des clients qui s'alimentent directement au niveau des CLR, auxquels ils appartiennent.

Ces derniers sont représentés par une équipe contacte, qui collecte les commandes des clients. On cite par exemple :

- **Grossistes** : qui sont des intermédiaires entre le producteur et le détaillant : sa fonction permet de réduire les coûts logistiques.
- **Le détaillant** : il est placé entre le grossiste et le consommateur final. Dans cette politique de distribution, c'est au détaillant de chercher les produits chez les grossistes.

Ces derniers sont représentés par **le keep contacte**, qui est un prestataire de CEVITAL : il dispose d'une base de données qui contient tous les clients de l'entreprise. Sa fonction est :

- ✓ la prise des commandes grossistes au quotidien ;
- ✓ Transmission du carnet de commande ou OL (ordre de livraison) à différentes structures ;
- ✓ Informer les clients sur les actions promotionnelle ;
- ✓ Transmission des doléances clients.

- **Clients hors CLR**

Sont l'ensemble des entreprises et des commerçants, qui s'alimentent des produits soit à partir du complexe, soit au niveau des plateformes.

Dans ce cas deux types de programmes sont élaborés : (**annexe 06**)

- **Un programme B to B (business to business)** : pour les entreprises qui utilisent ces produits comme matières premières.

- **Un programme B to C (business to Customer)** : pour les personnes physiques, dont ces produits sont destinés à la consommation finale.

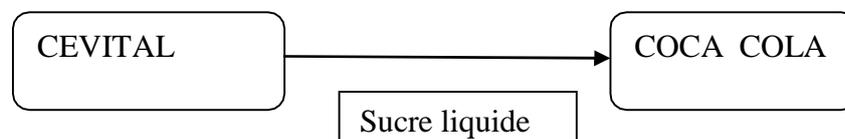
Ces clients hors CLR ont un représentant dit démarcheur, qui collecte l'ensemble de leurs commandes.

2.5. Les circuits de distribution de l'entreprise CEVITAL

L'entreprise CEVITAL elle se basait sur la distribution directe et indirecte :

- ❖ **Circuit direct B to B** : la distribution de l'entreprise pour une autre entreprise industrielle ou le produit acheté est considérée comme matière première.

Exemple :



Source : réaliser par nous soin

- ❖ **Circuit indirect B to C:** dans ce cas l'entreprise CEVITAL fait appel à plusieurs intermédiaires afin de couvrir le marché national et de répondre à la demande.

Exemple :



Source : réaliser par nous soin

Synthèse

L'analyse est faite par le biais d'entretien avec trois personnes pour donner les indicateurs qui mesurent la performance de la logistique de distribution afin de déterminer si la logistique de distribution répond aux objectifs de l'entreprise CEVITAL.

D'où la performance de la logistique de distribution est mesurée à l'aide des indicateurs quantitatifs et autres qualitatifs.

L'entreprise CEVITAL donne beaucoup plus d'intérêts à sa clientèle.

La direction de la distribution maîtrise bien le système distribution d'où on constate une forte organisation de la logistique de distribution.

La distribution du produit reste efficace grâce à la rapidité dans le traitement des dossiers et les délais d'expédition.

Ainsi, ce qui concerne l'avis positif des trois cadres de la direction logistique de distribution, qui va nous conduire à la motivation et la satisfaction du client et ce qui a un effet direct sur la performance de l'entreprise.

Conclusion

CEVITAL agro-industrie est le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie. Sa mission Principal est le développement de sa production afin d'assurer la qualité et les conditions des ses différents produits (huile, margarine, boissons, sucre) et de satisfaire ses différents clients par la couverture du marché national.

A travers notre stage pratique d'un mois au sien de CEVITAL et les entretiens effectués auprès du personnel du service distribution, on a pu constater que l'entreprise a accord une très grande importance au système de distribution de ces différents produits, ce qui la poussé à effectuer plusieurs modifications afin d'atteindre ses objectifs, par la création de trois plateforme et les différents CLR pour répondre aux exigences de ses clients.

Au terme de ce chapitre, nous avons affirme que le système CLR de CEVITAL a permis de couvrir le marché national, de satisfaire ses différents clients, de réduire les coûts de transports ainsi que les coûts de livraison et de stockage et enfin, d'augmenter son chiffre d'affaire à 20% entre 2016 et 2018.

Nous venons alors de confirmer nos deux hypothèses selon l'entreprise a réussi à assurer la disponibilité de ses produits au niveau national et le chiffre d'affaire représente un indicateur de la performance pour l'entreprise CEVITAL.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La logistique est un élément majeur de la supply chain. Celle-ci comprend toutes les fonctions Logistiques engagées dans la satisfaction des clients, ainsi de répondre aux besoins des différents partenaires.

A partir de cet objectif, la gestion de la chaîne logistique (SCM) met en œuvre des outils et des méthodes permettant d'améliorer la performance de l'entreprise qui contribue à l'amélioration de la performance de toutes les parties prenantes.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et donc elle réalise plus que les objectifs souhaités.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, et organisationnel.

A travers notre stage pratique d'un mois au sein de CEVITAL et les entretiens effectués auprès du personnel du service distribution, on a pu constater que l'entreprise a accordé une très grande importance au système de distribution de ces différents produits. La distribution intensive de l'entreprise CEVITAL lui a permis de couvrir le marché algérien par l'implantations de 3 plateformes : une à l'ouest (Oran), l'autre au centre (Bouira) et la dernière à l'est du pays (Constantine) , mais aussi, 18 CLR dans des différentes régions (Alger, Sétif, Boumerdass, Ghilizane, Constantine, Oum El Bouaghi, Batna, Annaba, Tizi-Ouzou, Médéa, Blida, Bejaia, Oran, Tlemcen, Sidi belabas, Mostaganem, Mascara et Tiaret).

Ces derniers (plateformes et CLR) permettent de mettre à la disposition des clients de Cevital les produits demandés à temps. Ceci nous permet de confirmer la première hypothèse

qui stipule que : ***La disponibilité des produits est un objectif très important visé à travers la politique de distribution de CEVITAL.***

Par ailleurs, ce système de livraison permet à l'entreprise CEVITAL de couvrir le marché national, de satisfaire ses différents clients, de réduire les coûts de transports ainsi que les coûts de livraison et de stockage, et enfin, d'augmenter son chiffre d'affaire de 20% entre 2016 et 2018.

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaire pour les trois produits étudiés (boissons, l'huile et la margarine) a montré que les ventes sont en progression et évolution positive, d'autres parts, et d'après le guide d'entretien effectué au niveau de CEVITAL, nous avons constaté que ce dernier (CEVITAL) prend le chiffre d'affaire comme un indicateur très important pour mesurer sa performance. Ainsi, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que ***le chiffre d'affaire est un indicateur de performance considéré important pour CEVITAL.***

Nous venons alors de confirmer nos deux hypothèses selon l'entreprise a réussi à assurer la disponibilité de ses produits au niveau national (**H1 confirmée**) et que le chiffre d'affaire est un indicateur de performance considéré important pour CEVITAL (**H2 confirmée**).

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Les ouvrages

- ✓ ANDRE Marchal, logistique globale, supply Chain management, édition ellipses, paris, 2006.
- ✓ BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, la logistique, édition, Paris, 2005.
- ✓ BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006.
- ✓ Bichlan et Mady : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999.
- ✓ BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000.
- ✓ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : Gestion de production, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003.
- ✓ De Ronge Y, « comptabilité de gestion », Boeck, Bruxelles, 1998.
- ✓ Doriath.B, Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3edDunod, Paris, 2007.
- ✓ DORIATH BRIGITTE, « contrôle de gestion en 20 fichiers », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ D.TIXIER, H.MATHE ET J.COLIN, « La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et Enjeux, DUNOD, PARIS, 1983.
- ✓ FERNANDEZ A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011.
- ✓ G. Gouvernance des entreprise, « valeur partenariale contre-valeur actionnariale », finance contrôle et stratégie, volume 1,2, 1998.
- ✓ GHEDIRA KHALED, la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution, édition TECHNIP, 2006.

- ✓ G.LONGLOIS, « contrôle de gestion et contrôle budgétaire », 3^{ème} édition, Pearson éducation, France, 2006.
- ✓ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006.
- ✓ Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion, Presses Universitaires de France - PUF; Édition : 3^e éd, août 2005.
- ✓ Joel Sohier et Devan Sohier Logistique, 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013.
- ✓ LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », la revue de l'économie & de management, N°7, avril 2008.
- ✓ LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- ✓ YVES PIMOR et MICHEL FINDER, Logistique production-distribution-soutien, 5^{ème} édition, édition DUNOD, année 2008.
- ✓ MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion », édition economica, Tome2, 1997.
- ✓ Paul-Marie Edwards, « l'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain », Master, université Paris 1, 2010.
- ✓ Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DUNOD ; 4^{ème} édition ; Paris ; 1990.
- ✓ PIMOR, (Y) et FENDEUR (M): Logistique: production, distribution, soutien, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ PIMOR Yves, logistique : production, distribution, soutien, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2005.
- ✓ PINTO P., « la performance durable », édition Dunod , France, 2003.
- ✓ P .MEDAN et A. GRATACAP, « Logistique et supply chain management », DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ Rémy le moigne, supply chain management, Dunod, Paris, 2013.
- ✓ Sunil Chopra; Peter Meindl, Upper Saddle, Supply chain management: strategy, planning, and operation, River, 2007.

- ✓ TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- ✓ Thierry C., Bel G., 2002. "Gestion de chaines logistiques dans le domaine aéronautique : outils d'aide a la décision pour l'amélioration du partenariat", Revue Française de Gestion Industriel.
- ✓ VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, Québec, 1999.
- ✓ WALKER, (O.C), CHURCHILL. , (G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « Sales Force Management », 8è edition, McGraw- Hill. Irwin, 2006.

Thèses doctorat

- ✓ Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistique, Th.doc, Ecole centrale de Lille, 2012.
- ✓ Mehrabikoushki, Ali Partage d'information dans la chain logistique, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, institut science appliquées de Lyon, 2008.
- ✓ MAHMOUDI JAOUHER, simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaines logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006.
- ✓ JULIENS François : planification des chaînes logistique : mondialisation du système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste : production, 2008.
- ✓ MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison: application au cas d'une chaine logistique, thèse pour l'obtention du grande de docteur en automatique et informatique, université de technologie de belfort, 2007.
- ✓ MOULOUA Zerouk ; Ordonnancement coopératif pour les chaines logistiques ; Doctorat ; Institut National Polytechnique de Lorraine ; France ; 2007.

Mémoires

- ✓ BENNAI Kahina, système d'information, solution à l'optimisation de la chaîne logistique, pour l'obtention du diplôme de master en Informatique Appliquée à la Gestion, université de Bejaia, 2009
- ✓ M.AMINE MENAOUI, « l'impact de la supply chain management sur la satisfaction client », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en management des PME-PMI, université du Maine, 2015.
- ✓ MANSOURI (Hanane), MAZOUZI (Souad) « Minimisation des coûts logistiques de distribution des centres de livraison régionaux aux grossistes », mémoire master recherche, université Abderrahmane, Mira Bejaia, année 2016.

Sites internet

- ✓ [http : www.pilotage.org](http://www.pilotage.org) « Démarche d'amélioration permanente »,
- ✓ <http://www.piloter.org/qualité/cinq-zéro.htm>,
- ✓ <http://www.logistiqueconseil.org>
- ✓ <http://www.web-logistique.com/nouvellepage1.htm>.
- ✓ <http://www.englishtransport.canalblog.com>
- ✓ <http://prez.com/bbbbgcklixdp/les-systèmes-de-gestion-de-la-chaîne-logistique-sqclscm>,
- ✓ <http://www.buvettetudiants.com/cours/95/les+outils+de+la+gestion+de+la+chaîne+logistique>.
- ✓ [http:// www.commentcamarche. Net /contents/qualité/processus.php3](http://www.commentcamarche.Net/contents/qualité/processus.php3).
- ✓ <http://www.cat-logististique.com/supplychain.html>.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Chapitre I : Contexte théorique de la logistique5

Introduction5

Section 01 : présentation conceptuelle de la logistique5

1. Notion sur la logistique5

2. Historique6

3. Définition...6

4. Les différents types de la logistique.....9

4.1. Une logistique d’approvisionnement.....9

4.2. Une logistique d’approvisionnement générale9

4.3. Une logistique de production.....9

4.4. Une logistique de distribution.....10

4.5. Une logistique militaire.....10

4.6. Une logistique de soutien10

4.7. Une activité dite service après- vente.....10

4.8. Des reverse logistics.....10

5. Le rôle de la logistique.....11

6. Les objectifs de la logistique.....11

7. Coûts et avantages.....12

8. Avenir de la logistique13

Section 02 : la chaîne logistique (supply chain).....14

1. Notion sur la chaîne logistique.....14

2. Définition de la chaîne logistique...14

3. Les fonctions de la chaîne logistique...15

3.1. Achat et approvisionnement15

3.2. La production16

3.3. Le stockage	17
3.4. La distribution.....	17
3.5. Le transport.....	18
3.6. La vente.....	18
4. La structure de la chaine logistique.....	18
5. Les apports de la mise en place d'une chaine logistique... ..	20
5.1. Le diagnostique.....	20
5.2. Le choix de la cible.....	20
5.3. La construction de l'offre.....	21
5.4. La mise en place des outils.....	21
5.5. Le fonctionnement en collaboration entre acheteur et fournisseur.....	21
6. Les flux de la chaine logistique	21
6.1. Les flux d'informations.....	21
6.2. Le flux physique	22
6.3. Le flux financiers.....	22
7. Les enjeux de la chaine logistique... ..	23
7.1. Les prix/ les coûts.....	23
7.2. La qualité des produits.....	23
7.3. Le délai.....	23
7.4. La flexibilité.....	24
7.5. Le niveau de service.....	24
7.6. Les risque.....	24
7.7. Potentiel de progrès.....	25
Section 03 : niveaux de décision dans la chaine logistique	26
1. Définition de la décision... ..	26
2. Différents niveaux de décision.....	26
2.1. Les décisions stratégiques	26
2.2. Les décisions tactiques.....	28
2.3. Les décisions opérationnelles	29

3. Les outils d'aide à la décision.....	31
3.1. Les entreprises Resource planning ERP.....	31
3.2. Advanced planning and scheduling APS.....	32
Conclusion	35
Chapitre II : L'impact de la chaine logistique sur la performance de l'entreprise.....	36
Introduction.....	36
Section 01 : fondements généraux de la performance	36
1. Définition de la performance	37
2. Notion voisines de la performance.....	37
2.1. L'efficacité.....	37
2.2. L'efficience.....	37
2.3. L'effectivité.....	38
2.4. La rentabilité.....	38
3. Les typologies de la performance	39
3.1. La performance interne	39
3.2. La performance externe.....	39
4. L'interdépendance des composantes de la performance.....	40
5. Les dimensions de la performance.....	40
5.1 .La performance économique.....	41
5.2. La performance financière.....	41
5.3. La performance stratégique.....	41
5.4. La performance organisationnelle.....	41
5.5. La performance sociale.....	41
5.6. La performance humaine.....	42
5.7. La performance commerciale.....	42
5.8. La performance managériale.....	43
5.9.La performance technologique.....	43
6. Les quatre piliers de la performance	44
7. Les objectifs de la performance	46
8. Les caractéristiques de la performance.....	46
Section 02 : Evaluation et mesure de la performance de l'entreprise... ..	47
1. La notion d'indicateur de performance	47
2. Définition d'indicateur de performance	47
3. Les caractéristiques des indicateurs.....	49

4. Les différents types d'indicateurs.....	50
5. Les composantes mesurables de la performance	51
6. Les sept (7) axes de mesure de la performance globale.....	52
6.1. Les clients.....	52
6.2. Le personnel.....	52
6.3. les actionnaires.....	53
6.4. les partenaires	53
6.5. le publique.....	53
6.6. Le processus internes et le système qualité.....	53
6.7. Le système d'information.....	53
7. Les indicateurs de performance.....	54
7.1. Les indicateurs économiques.....	54
7.2. Les indicateurs financiers.....	55
8. Les outils de pilotage de la performance.....	57
8.1. Les prix de cession interne.....	57
8.2. Coût cible « Target costing ».....	57
Section 03 : l'apport de la supply chain management (SCM) sur la performance de l'entreprise.....	58
1. Définition de Supply chain management	58
2. Le rôle du SCM au sein de l'entreprise.....	58
2.1. Repenser les processus	58
2.1.1. Recentrage sur le cœur de métier.....	58
2.1.2. L'organisation transversale et la mise en commun des informations	59
2.2. Elargissement de la vision stratégique.....	59
2.2.1. La vision vers l'aval.....	59
2.2.2. La vision vers l'amont	59
3. Les objectifs de SCM.....	60
4. Les enjeux du Supply Chain Management.....	60
5. La mise en œuvre de la gestion de la chaîne logistique.....	63
5.1. Gestion des (achats/ approvisionnements).....	63
5.1.1. Gestion des achats directs	64
5.1.2. Gestion des achats indirects	65
5.2. Gestion des stocks	65

5.2.1. Objectif de gestion des stocks.....	66
5.2.2. Les modèles d'analyse des stocks	66
5.3. Gestion de la production.....	67
5.3.1. Juste-à-temps	68
5.3.2. kanban (carte).....	68
5.4. Gestion de la distribution	68
5.5. La gestion de l'entreposage	69
Conclusion.....	69
Chapitre III : Etude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL.....	70
Introduction.....	70
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	70
1. Aperçu sur l'entreprise CEVITAL.....	70
2. Historique et évolution de CEVITAL.....	71
3. La situation géographique de l'entreprise.....	71
4. Les différentes activités de l'entreprise.....	72
4.1. Huiles végétales.....	72
4.2. Margarinerie et graisses végétales.....	73
4.3. sucre blanc.....	73
4.4. sucre liquide.....	73
4.5. Boissons (Eau minérale, boissons gazeuses, jus de fruits)	74
5. Missions et objectifs.....	74
6. La structure et l'organisation de l'entreprise CEVITAL.....	74
7. Le Choix stratégique de l'entreprise.....	80
8. Le rôle de la logistique au sein de CEVITAL.....	81
Section 02 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	82
1. l'état des ventes des différents produits.....	82
2. Evolution de chiffre d'affaire.....	84
3. suivi des ventes par produit (sucre).....	86
Section 03 : Le déroulement du circuit de distribution propre à l'entreprise CEVITAL.....	88
1. Présentation de guide d'entretien.....	88
2. L'analyse des données de l'entretien.....	94

2.1. Unité de production	94
2.2. Les plateformes.....	95
2.3. CLR (Centre de Livraison Régional).....	96
2.4. Les type de la clientèle de CEVITAL.....	98
2.5. Les circuits de distributions de l'entreprise CEVITAL.....	99
Conclusion	101
Conclusion générale	102
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

ANNEXES

Guide d'entretien

Q1 : Quels sont les objectifs à long terme de CEVITAL ?

.....
.....

Q2 : Quels sont les indicateurs de performance de votre entreprise ?

.....
.....

Q3 : Quels sont les objectifs de la certification de votre entreprise ?

.....
.....

Q4 : Est-ce que l'entreprise réalise ses fonctions internes par ses propres moyens ou bien elle passe par une entreprise externe et indépendante ?

Oui

Non

Si Oui les quels ?

.....
.....

Q5 : Qui est votre portefeuille clientèles?

- Grossistes ;
- Détaillants ;
- Dépositaires ;
- Exportateurs ;
- Autre, à préciser

.....
.....
.....

Q6 : Quel politique adoptez-vous, le juste-à-temps ou vous préférez avoir des stocks de sécurité ?

- Le juste-à-temps ;
- Gestion par des stocks de sécurité ;
- Autre ;

Si autre laquelle ?

.....
.....

Q7 : Quels sont les points forts de votre distribution ?

.....
.....

Q8 : Est-ce que le nombre des sites de production et de stockage sont important pour l'entreprise ?

Oui

Non

.....
.....

Q9 : Comment l'entreprise choisit-elle- les moyens de transport, par rapport à ?

.....
.....
.

Q10 : Quels sont les points faibles de votre distribution ?

.....
.....

Q11 : Comment l'entreprise se garantit-elle- contre les risques liés aux opérations de distribution ?

- Choix de mode de paiement ;
- Choix de transport ;
- Autres, précisé.....

.....
Q12 : Comment calcul des coûts logistiques de la distribution ? par rapport à :

- Le coût d'acquisition ;
- Le coût des transports ;
- Les coûts de stockage ;
- Les coûts direction de la logistique et d'informatique ;
- Les coûts des logistiques de produits.

Q13 : .Comment se fait le choix du fournisseur ?

.
.....
.....

Q14 : quels sont l'objectifs de votre logistique de distribution ?

.....
.....

Q15 : Quelles sont les circuits de distribution utilisés dans la commercialisation de vos produits ?

.....
.....

Q16 : Quels sont les objectifs des circuits utilisés ?

.....
.....

Q17 : Quels sont les éléments qui influencent la chaine logistique de l'entreprise ?

.....
.....

Q18 : Quelle est la politique de distribution adoptée par l'entreprise CEVITAL ?

.....
.....

Q19 : Quels sont les avantages de CLR (centre de livraison régional) ?

.....
.....

Q20 : Quel rôle joue la logistique au sein de votre entreprise ?

.....
.....

Q21 : La logistique fait-elle partie de vos fonctions stratégiques clés ?

Oui

Non

.....
.....

Q22 : La logistique augmente-t-elle la productivité de votre entreprise ?

Oui

Non

.....
.....

Q23 : Comment vos cadres voient la logistique dans la performance de l'entreprise ?

.....
.....

Q24 : Pensez-vous que vous pouvez utiliser la logistique pour une meilleure relation client ?

.....
.....
.....

**Realisations en CA HT et evaluations par année**

PRODUITS	CA HT 2016	CA HT 2018	Evolut 2016/2018
BOISSONS	5 380 029 332	6 328 698 723	18%
HUILE	45 686 013 459	55 679 779 810	22%
MARGARINE	7 468 937 300	8 252 132 236	10%
Total général	58 534 980 090	70 260 610 769	20%

Suivi Des Ventes Par Clients Industriels Vs Contrats 2019

* Période : du 01 au 14

MAI 2019 Vs 2018



Année 2019 Nbr de jrs Ouverts 26 Nbr de jrs consommés 12

Compte	Designation Produit	Client	Réal 2019	Rappel 2018	% Evol 19 Vs 18	
INDUSTRIELS S CONTRACTUELS	Sucre 50 KG	CLIENT A	250	525	-52%	
		CLIENT B	227	200	13%	
		CLIENT C	126	302	-58%	
		CLIENT F	101	125	-19%	
		CLIENT G	75	325	-77%	
		CLIENT H	100	-	100%	
		CLIENT I	200	252	-21%	
		CLIENT K	125	125	0%	
		CLIENT L	326	475	-31%	
	T SB 50 KG Local			1 529	2 330	-34%
	Sucre 25 KG	SPA TCHIN L	100	-	100%	
		EURL CONFID	-	-		
		GROUPE CHI	40	-	100%	
		GUETTACH	973	25	3790%	
	T SB 25 KG Local			1 113	25	4350%
	Sucre Roux	CLIENT A	-	-		
		CLIENT B	-	-		
		CLIENT C	-	-		
	T SUCRE Roux Local			-	-	
	Sucre Big Bag	CLIENT A	702	557	26%	
		CLIENT B	1 331	1 162	15%	
		CLIENT D	-	847	-100%	
		CLIENT E	387	436	-11%	
		CLIENT F	194	218	-11%	
		CLIENT G	132	110	20%	
		CLIENT H	266	-	100%	
		T SB big bag Local			3 012	3 329
	Sucre Liquide Saccharose	CLIENT A	1 066	860	24%	
		CLIENT B	823	262	215%	
		CLIENT C	225	411	-45%	
		CLIENT D	337	393	-14%	
		CLIENT E	729	692	5%	
CLIENT F		75	-	100%		
CLIENT G		523	-	100%		
CLIENT H		-	56	-100%		
T, S, LIQUIDE SACCAROSE			3 778	2 673	41%	
TRE CLIENTS CONTRACTUELS			9 431	8 356	13%	



Ventes du 01 Mai au 12 Mai 2019 Vs 2018

UN : TONNE

Famille	Réal 2019	Réal 2018	Evol % 2019 Vs 18
Total HUILE	17 789	17 676	1%
Total MARGARINE	2 092	1 553	35%
Total BEURRE	1	1	134%
Total SUCRE	33 996	34 083	0%
Total EAU MINERALE	11 047	8 978	23%
Total EAU FRUITEE	1 476	323	357%
Total CONFITURE	7	49	-85%
Total CHAUX	79	372	-79%
T SOUS PRODUIT RAFFII	868	502	73%



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00

Fax : +213 (0)34 21 27 73

Bon de transfert

Date : 25/04/2019

Nom du chauffeur : MOUSSAOUIHAKIM

N° Permis de conduire : NUM

Immatriculation Camion : 001411-513-16

Dépôt Départ :

PLATE FORME BOUIRA

AXE AUTOROUTE A1 EST- OUEST

10000

BOUIRA

Dépôt Arrivée :

CENTRE DE LIVRAISON REGIONAL O

OUED SEMAR ALGER

Pièce : TR 607814

Produit	Désignation	Date	Quantité	Poids	Volume
B9810Y3003	MAYONNAISE FULL FAT (PET) 2	25/04/2019	10 080 BOU	0,000 KG	0,000 LT
B9810Y3004	MAYONNAISE FULL FAT (PET) 3	25/04/2019	5 184 BOU	0,000 KG	0,000 LT
B9810Y3006	MAYONNAISE FULL FAT (VERR	25/04/2019	9 216 BOU	0,000 KG	0,000 LT
B9810Y3009	MAYONNAISE FULL FAT (VERR	25/04/2019	2 880 BOU	0,000 KG	0,000 LT
B9810Y3010	MAYONNAISE AIL ET FINES HE	25/04/2019	6 720 BOU	0,000 KG	0,000 LT
B9812Y8051	E.F ORANGE-MANGUE 2L PET	24/04/2019	960 UN	0,000 KG	0,000 LT
B9812Y8053	E.F ORANGE 2L PET «CLASSIQ	25/04/2019	3 360 UN	0,000 KG	0,000 LT
				KG	L

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité

rgescom_bontransfert.drp CEVITAL

moussa_bousbissi

Visa du Réceptionnaire

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD

Email : info@cevital.com

N° R.C. : 98 B 0003802 BEJAIA

Siège Social

Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

BON AFFECTATION

Il est affecté à : SPA N'GAOUS CONSERVES

Code client : C1304801

Catégorie Transport : NUMILOG

N° R.C. : 98B0222059

Identifiant fiscal : 099805090711628

N° article fiscal : 05090901041

Commande Client N°		CC BEJ19019315		Réf. pièce :		CONTRAT 2019/ MENAA		Date :		09/03/2019	
Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.					
B9850Y3370	SUCRE BLANC 50Kg	500,000 S50	69,00	0,00 %	DLOGSUCRE	1 725 000,00					
						Montant HT		1 725 000,00		DZ	

Mode Règlement : Chèque

Visa du responsables des ventes :



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Annexe 03

BON DE LIVRAISON

Code client : 1304801
SPA N'GAOUS CONSERVES
ZONE INDUSTRIEL N'GAOUS BATNA
05000 BATNA
N° R.C. : 98B0222059
N° Carte fiscale : 099805090711628
N° Article : 05090901041

Nom chauffeur : AIDALI BRAHIM
N° Permis de conduire : 06/15/2449/15
Immatriculation Camion : 001129 - 514 - 16
Propriété : 0

Bon de Livraison N°		BL DLO19005922	Réf. pièce :		CC BEJ19019315		Date :	09/03/2019
Produit	Désignation	Un.	Qté livrée	Qté tarifée	Prix Unitaire	Montant HT		
B9850Y3370	SUCRE BLANC 50Kg	S50	500,000	25 000,000 KG	69,00	1 725 000,00		

1725000,00 DZD

Visa du magasinier Visa du responsable des stocks Visa du chauffeur Visa de l'agent de sécurité



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Annexe 04

Tél. : +213 (0)34 20 20 00

Fax : +213 (0)34 21 27 73

Demande de transfert

Date : 29/04/2019

Dépôt Départ : PFBOUIR
PLATE FORME BOUIRA
AXE AUTOROUTE A1 EST- OUEST

Dépôt Arrivée : CLR09BL
DEPOT CLR BLIDA
CLR BLIDA

10000 BOUIRA

09000 BLIDA

No Piece : TR 609008

Produit	Désignation	Dépôt	Quantité	Poids	Volume
HLLI001	HUILE ELIO II 1 LITRES	PFBOUIRA	12,00 P85	0,00KG	0,000 LT
HLLI005	HUILE ELIO II 5 L	PFBOUIRA	12,00 PLT	0,00KG	0,000 LT

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Annexe 05.

FACTURE No FC BEJ19018194

Client : SPA N'GAOUS CONSERVES
Code client : C1304801
Adresse : ZONE INDUSTRIEL N'GAOUS BATNA
05000 BATNA
ALGÉRIE

Tél/Fax : \\
Activité : PRODUCTION L'EAU MINIRALE ET BOISSON NON
ALCOLISE
No R.C. : 98B0222059
No Carte fiscale : 099805090711628
No Article : 05090901041
Bon de livraison : BL DLO19005922
Bon d'Affectation : CC BEJ19019315

Comptes Bancaires CEVITAL

- 1- BADR - Agence Béjaïa 003 00357 3002713000 59
- 2- BNP PARIBAS - Agence Béjaïa 027 00713 0000018001 72
- 3- Société Générale - Agence Béjaïa 021 00501 1130000537 52

FACTURE N° FC BEJ19018194		Date : 09/03/2019		Ref. Pièce : CONTRAT 2019/ MENAA		
Article	Désignation	Qté fact.	Qté tarif.	Prix Unit.	Montant	TVA
Votre commande de référence : CONTRAT 2019/ MENAA						
B9850Y3370	SUCRE BLANC 50Kg	500,000 S50	25 000,000 KG	69,00	1 725 000,00	TNU

TVA	Base	Taux	Montant TVA
			DZD
Montant total TVA			DZD

Montant HT	1 725 000,00 DZD
Montant TVA	0,00 DZD
Net à payer	1 725 000,00 DZD

Date échéance	Mode règlement	Montant
09/03/2019	VEB	1 725 000,00 DZD

Livré le : 09/03/2019
Arrêtée la présente facture à la somme de
UN MILLION SEPT CENT VINGT-CINQ MILLE DINAR ALGÉRIENS

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD
N° RC : 98 B 0003802 BEJAIA- N° NIS:099806010706436
N° IF : 099806000380297 - N° AF :06010108900

Siège Social Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA
Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax :+213 (0)34 21 27 73
E-mail : info@cevital.com

PROGRAMME DE DISTRIBUTION J+1

Béjaia le: 28/04/2019

N°	DONNEUR D'ORDRE	Bon affectation / BT REF CDE	Départ	Famille	quantité	unité	Date chargement	programme	transport
1	CEVIFOOD	CC BEJ19035636	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
2	CEVIFOOD	CC BEJ19035623	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
3	CEVIFOOD	CC BEJ19035145	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
4	CEVIFOOD	CC BEJ19035146	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
5	CEVIFOOD	CC BEJ19035627	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
6	CEVIFOOD	CC BEJ19035628	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
7	CEVIFOOD	CC BEJ19035620	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
8	CEVIFOOD	CC BEJ19035622	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
9	CEVIFOOD	CC BEJ19035630	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
10	CEVIFOOD	CC BEJ19035632	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	20/04/2019	B TO B	NUMILOG
11	CEVIFOOD	CC BEJ19035634	BEJIAUSINE	SACS50KG	25	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
12	CEVIFOOD	CC BEJ19035340	PFBUIRA	SAC25KG	26	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
13	CEVIFOOD	CC BEJ19035343	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
14	CEVIFOOD	CC BEJ19035345	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
15	CEVIFOOD	CC BEJ19035348	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
16	CEVIFOOD	CC BEJ19035350	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
17	CEVIFOOD	CC BEJ19035353	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
18	CEVIFOOD	CC BEJ19035485	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
19	CEVIFOOD	CC BEJ19035603	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
20	CEVIFOOD	CC BEJ19035605	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
21	CEVIFOOD	CC BEJ19035607	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
22	CEVIFOOD	TR 607998	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
23	CEVIFOOD	TR 607999	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	0:00	NUMILOG
24	CEVIFOOD	TR 608000	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	0:00	NUMILOG
25	CEVIFOOD	TR 608001	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	0:00	NUMILOG
26	CEVIFOOD	TR 608002	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	0:00	NUMILOG
27	CEVIFOOD	TR 608003	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	0:00	NUMILOG
28	CEVIFOOD	CC BEJ19035551	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	0:00	NUMILOG
29	CEVIFOOD	CC BEJ19035554	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
30	CEVIFOOD	CC BEJ19035057	BEJIAUSINE	BIGBAG	24,2	TONNE	20/04/2019	B TO B	NUMILOG
31	CEVIFOOD	CC BEJ19035058	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
32	CEVIFOOD	CC BEJ19035059	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
33	CEVIFOOD	CC BEJ19035614	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
34	CEVIFOOD	CC BEJ19035615	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
35	CEVIFOOD	CC BEJ19035618	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
36	CEVIFOOD	CC BEJ19035619	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
37	CEVIFOOD	CC BEJ19035671	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
38	CEVIFOOD	CC BEJ19035549	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
39	CEVIFOOD	CC BEJ19035550	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
40	CEVIFOOD	CC BEJ19035610	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
41	CEVIFOOD	CC BEJ19035611	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
42	CEVIFOOD	CC BEJ19035612	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
43	CEVIFOOD	CC BEJ19035613	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
44	CEVIFOOD	CC BEJ19035396	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
45	CEVIFOOD	CC BEJ19035397	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
46	CEVIFOOD	CC BEJ19035625	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
47	CEVIFOOD	CC BEJ19035626	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
48	CEVIFOOD	CC BEJ19035609	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
49	CEVIFOOD	CC BEJ19035256	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
50	CEVIFOOD	CC BEJ19035668	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
51	CEVIFOOD	CC BEJ19035570	BEJIAUSINE	S,LIQUIDE	27,9	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
52	CEVIFOOD	CC BEJ19035652	BEJIAUSINE	HUILESOJA	20	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
53	CEVIFOOD	CC BEJ19035011	BEJIAUSINE	HUILESOJA	20	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
54	CEVIFOOD	CC BEJ19035432	BEJIAUSINE	HUILESOJA	20	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
57	CEVIFOOD	CC BEJ19035454	BEJIAUSINE	HUILETOURNESOL	20	TONNE	28/04/2019	B TO B	NUMILOG
58	CEVIFOOD	CC BEJ19035415	BEJIAUSINE	MARGARINE/HUILE	13	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
59	CEVIFOOD	CC BEJ19035418	TIMEZRIT	MARGARINE	22,10 cartons	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
60	CEVIFOOD	CC BEJ19035420	TIMEZRIT	MARGARINE	27,35 cartons	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
61	CEVIFOOD	CC BEJ19035423	TIMEZRIT	MARGARINE	22,10 cartons	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
62	CEVIFOOD	CC BEJ19035424	TIMEZRIT	MARGARINE	22,10 cartons	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
63	CEVIFOOD	CC BEJ19035409	TIMEZRIT	MARGARINE	22,10 cartons	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
64	CEVIFOOD	CC BEJ19035323	PFBUIRA	PET	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
65	CEVIFOOD	CC BEJ19035039	LLKUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
66	CEVIFOOD	CC BEJ19035040	LLKUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
67	CEVIFOOD	CC BEJ19035041	LLKUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
68	CEVIFOOD	CC BEJ19035044	LLKUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
69	CEVIFOOD	CC BEJ19035278	LLKUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
70	CEVIFOOD	CC BEJ19035581	LLKUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
71	CEVIFOOD	TR 608474	BEJIAUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	B TO C	NUMILOG
72	CEVIFOOD	TR 608592	BEJIAUSINE	SKOR	22	PLT	28/04/2019	DIAPASO II	NUMILOG
73	CEVIFOOD	TR 608560	PFLKHROUB	HUILE	24	PLT	28/04/2019	DIAPASO 01	NUMILOG
74	CEVIFOOD	TR 608561	BEJIAUSINE	HUILE	24	PLT	28/04/2019	DIAPASO II	NUMILOG
75	CEVIFOOD	TR 608594	PFLKHROUB	HUILE	24	PLT	28/04/2019	DIAPASO 01	NUMILOG
76	CEVIFOOD	TR 608598	PFLKHROUB	HUILE	24	PLT	28/04/2019	DIAPASO 01	NUMILOG
77	CEVIFOOD	TR 608599	PFLKHROUB	EM	22	PLT	28/04/2019	DIAPASO 01	NUMILOG
78	CEVIFOOD	TR 608658	PFLKHROUB	MARGARINE	14	PLT	28/04/2019	DIAPASO 01	NUMILOG
79	CEVIFOOD	TR 608475	BEJIAUSINE	EM	24	PLT	28/04/2019	DIAPASO II	NUMILOG
80	CEVIFOOD	TR 608476	BEJIAUSINE	SKOR	22	PLT	28/04/2019	DIAPASO II	NUMILOG

Prise commande CLR 15 Tizi

Annexe 07.

Design Art	code produit	Stock physique à 10/10/20	PRO J-1	Inventaire	articles	Diapason	DL		Stock à 15.00 du:	PRO J+1	Stock physique à 07:		Rupture Stock	Non reconnues
							01	01			01 04	01		
CONFITURE (palettes)														
CONFITURE ABRICOT 1/2 400 GRS	B9810Y5001	-												
CONFITURE FIGUE 1/2 400g	B9810Y5003	-					5	5,0				5	5	
CONFITURE FRAISE 1/2 400G	B9810Y5004	0,88					1	1,0				1	1	
CONFITURE ABRICOT 4/4 800 GRS	B9810Y5002	-					0	0,9	1			0		1
KETCHUP (PET) 435g	B9910Y3051	0,83					13	12	1			13	13	1
KETCHUP (PET) 220g	B9810Y3050	0,39					0	0,83	1			0		1
KETCHUP PEHD 1000g	B9810Y3013	1,15					0	0,39	0			0		0
SAUCE BARBECUE (PET) 250g	B9810Y4007	0,57					0	1,15	1			0		1
SAUCE BARBECUE 470 GR	B9810Y3015	0,97					0	0,57	1			0		1
SAUCE VINAIGRETTE LEGERE MAISON (PET) 500g	B9810Y4008	0,39					0	0,97	1			0		1
SAUCE VINAIGRETTE CIBOULETTE ET PERSIL PET 500	B9810Y4009	-					1,00	0,61	-			1	1,0	0
VINIGRAITTE CRUDITES LEGERE 500 GR	B9810Y4010	-					0	-	-			0		
SAUCE VINAIGRETTE HUILE D'OLIVE ET CITRON 500	B9810Y4011	-					0	-	-			0		
HARISSA 150	B9810Y3054	-					0	-	-			0		
MOUTARDE FINE DE DIJON (PET) 230g	B9810Y3014	-					0	-	-			0		
MOUTARDE FINE DE DIJON (VERRE) 350g	B9810Y3002	1,00					0	-	-			0		
SAUCE MAYONNAISE (PEHD) 950g, FOODYS	B9810Y4005	-					0	1,00				0		
MAYONNAISE FULL FAT (VERRE) 220gr	B9810Y3006	0,75					0	0,75				0		
MAYONNAISE FULL FAT (VERRE) 450gr	B9810Y3009	0,85					0	0,75	1			0		0,7
MAYONNAISE FULL FAT (PET) 395gr	B9810Y3004	0,44					0	0,85	1			0		1
MAYONNAISE FULL FAT (PET) 200gr	B9810Y3003	1,48					0	0,44	0			0		0
MAYONNAISE AIL ET FINES HERBES (PET) 200g	B9810Y3010	0,56					0	1,48	1			0		1
MAYONNAISE AIL ET FINES HERBES (PET) 395g	B9810Y3011	0,64					0	0,56	1			0		1
SAUCES (palettes)		10					0	0,64	1			0		0,6
E.F ORANGE 33 CL PET 3 nouvelle recette	B9812Y8070	-					1	0	9			1	1	19
E.F ORANGE - MANGUE 0,33 L	B9812Y8071	-					1,00	1,00	-			1	1	
E.F ORANGE - PECHE 0,33 L	B9812Y8072	-					0	-	-			0		
E.F ORANGE-ABRICOT 33CL PET	B9812Y8073	-					1,00	1,00	-			0		
E.F COCTAIL TROPICAL 33CL PET	B9812Y8076	3,0					0	3	3			1	1	
E.F COCTAIL LIXOTIQUE 1L	B9812Y8077	7,0					0	7	7			0		3
E.F ORANGE 1L PET (nouvelle recette)	B9812Y8077	-					0	-	-			0		7
E.F COCTAIL TROPICAL 1L PET	B9812Y8069	0,9					0	1	1			0		
E.F FRUIT ROUGE 1L PET (nvle recette) 150FDX	B9812Y8068	-					0	-	-			0		1
E.F ORANGE-PECHE 1L PET (nouvelle recette)	B9812Y8067	0,9					2,0	2	-			2	2	
E.F ORANGE ABRICOT 1L PET (nouvelle recette)	B9812Y8064	0,9					0	1	1			0		1
E.F ORANGE MANGUE 1L PET	B9812Y8065	4,0					0	1	1			0		1
E.F ORANGE 2L PET «CLASSIQUE»	B9812Y8053	0,3					0	4	4			0		4
E.F ORANGE 2L PET (NOUVELLE RECETTE)	B9812Y8054	-					1	1	-			1	1	0
E.F COCTAIL TROPICAL 2L PET	B9812Y8052	-					2	2,0	-			2	2	
E.F ORANGE-MANGUE 2L PET	B9812Y8051	0,4					3	3	-			3	3	
E.F COCTAIL EXOTIQUE 2L PET (NOUVELLE RECETTE)	B9812Y8044	1,5					2	2	-			2	2	0
E.F POMME-POIRE PET 2 L	B9812Y8074	-					0	1,50	-			0		2
E.F FRUITS ROUGE 2L PET	B9812Y8049	-					1	1	-			1	1	
E.F ORANGE- ABRICOT 2L PET (nvle recette)	B9812Y8056	0,2					0	-	-			0		
E.F ORANGE- PECHE 2L PET (nvle recette)	B9812Y8055	-					2	2	-			2	2	0
Triple Concentre Orange 5/1	B9810Y5103	-					2	2	-			2	2	
Triple Concentre Citron 5/1	B9810Y5104	-					0	-	-			0		
EAUX (palettes)		19					0	-	-			0		
EAUX / SAUCES / CONFITURE (camions)		30					17	2	17			17	17	19
Eau minérale 1,5 L	B9812Y0001	-					31	4	26			31	31	30
Eau minérale 0,5 L	LKEM0L5	28					81	81	-			81	81	
EAU MINERALE GAZEIFIEE	LKEG1L	8					47	19	-			47	47	28
EAU MINERALE GAZEIFIEE 33CL	B9812Y3053	4,00					0	8	8			0		8
EAUX (palettes)		40					0	4,00	4			0		4
EAUX (camions)		2					126	65	12			126	126	40
H.Elio II 1L	HLLI001	45					5	4	1			5	5	45
H.Elio II 1L 900btls	HLLI001/900	-					2	43	43			2	2	45
H.Elio II 5L	HLLI005	31					0	-	-			0		
H.Elio II 2L Ronde	HLLI02R	42					18	13	13			18	18	31
HUILE EURO (palettes)		116					7	35	35			7	7	42
HUILE FRIDOR 10L	B9805Y0053	-					27	01	01			27	27	116
HUILE FRIDOR (palettes)							13	13	-			13	13	
H.Fleurial 1,8L	B9805Y0014	-					13	13	-			13	13	
HUILE NEW FLEURIAL 1L boxée	B9805Y0050	-					5	5	-			5	5	
H.Fleurial 4L Boxée	HFLFPB004	-					0	-	-			0		
HUILE FLEURIAL (palettes)							4	4	-			4	4	4
HUILE FLEURIAL (camions)							0	0	5			0	0	4
BEURRE TENDRE GORMAND PLAQ. 250 Grs	B9806Y0039	110					2,04	3	4			49	49	122
Marg.Matina 400grs	MABB400	-					0	-	-			0		
MATINA BARQUETTE 250 g	B9806Y0042	2,96					4,000	4,00	-			4	4	
Marg.Feuilletage 500 grs	MAFEP500	11,15					0,333	2,62	3			4	4	
MARGARINE FLEURIAL NEW BARQ. 500Grs	B9806Y0040	2,777					1,038	10,11	10			1	1	5
Marg.Fleurial 250 grs	MATP250	2,13					1,00	1,78	2			1	1	11
MARGARINE FLEURIAL BARQ. 250 Grs	B9806Y0038	0,66					0	2,13	2			0		3
MARGARINE (palettes)							0	0,66	1			0		2
MARGARINE (camions)							6	13	17			6	6	29
Smen 16 * 500 grs	B9806Y0022	0,39					0,56	0,17	-			1	1	0
Smen El Medina 900 grs	B9806Y0029	0,56					0,38	0,17	0			0	0	0
Smen 1,8 kg	MDINA	1,63					0,42	1,21	1			0	0	1
SHORTENING 38/40	MASH038	-					0	-	-			0	0	2
SMEN (palettes)							1	1	1			1	1	
SMEN (camions)							6	15	19			6	6	3
Sucre Skor 1kg	B9850Y3020	10,0					13	3	-			13	13	20
skor en sachet verseur 1kg	B9850Y3021	1,0					0	1	1			0		1
SKOR EN MORCEAUX 750Gr	B9850Y3025	2,0					0	2	2			0		2
SUCRE SKOR ROUX 1 KG	B9850Y3031	-					1,00	1	-			1	1	
SUCRE SKOR VERSEUR ROUX 750gr	B9850Y3027	1					0	1	1			0		1
SKOR MORCEAUX ROUX 750Gr	B9850Y3026	-					0	-	-			0		
Sucre Skor 2kg	B9850Y3029	1,2					0	-	-			0		
Sucre Skor 5kg	B9850Y3030	4,2					7	12	-			7	7	1
Sucre Skor 10kg	B9850Y3035	-					0	-	-			0		4
Sucre Raffinerie 50 kgs	B9850Y3070	-					0	-	-			0		
Sucre Raffinerie 25 kg	B9850Y3072	-					0	-	-			0		
SUCRE (palettes)							0	-	-			0		
SUCRE (camions)							31	10	5			21	21	14
LEGUSTE - POIS CHICHES 1KG	B9802Y5001	0,75					0	0,75	1			0		1
LEGUSTE - HARICOTS BLANCS 1KG	B9802Y5002	0,61					0	0,61	1			0		1
LEGUSTE - LENTILLES VERTES 1KG	B9802Y5003	0,36					0	0,36	0			0		1
RAISIN SEC Golden/Medium - AFRIQUE DU SUD	B9802Y0016	-					0	-	-			0		0
RIZO -RIZ BLANC 1KG	B9802Y5005	0,90					0	-	-			0		
RIZO - RIZ ETUVE 1KG	B9802Y5004	0,76					0	0,90	1			0		1
LEGUSTE - POIS CHICHES 500g	B9802Y5006	0,97					0	0,76	1			0		1
LESUSTE														

Résumé

L'objet de notre travail consiste à étudier l'impact de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise CEVITAL pour cela on s'est basé sur la logistique de distribution afin de déterminer l'importance de cette fonction dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

La fonction logistique gère les flux physiques et doit par conséquent évaluer les flux d'informations associés qui sont immatériels. La logistique cherche à améliorer les synergies et la flexibilité par l'organisation des ressources et donc la réactivité industrielle.

Mots clés : Chaîne logistique, performance d'entreprise, CEVITAL, plateforme, CLR.

Summary

The purpose of our work is to study the impact of the logistics chain on the performance of the company CEVITAL for this we have based on the distribution logistics to determine the importance of this function in achieving the objectives set by the company.

The logistics function manages the physical flows and must therefore evaluate the related information flows that are intangible. Logistics seeks to improve synergies and flexibility in the organization of resources and on the reactivity industrial.

Keywords: Logistics chain, corporate performance, CEVITAL, platform, CLR.