

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master académique en
« Management de la Chaîne Logistique »

**L'évaluation de la performance logistique sur la base du référentiel
ASLOG**

Cas : SARL Odysée Trucks concession de Renault Trucks Algérie

Élaboré par :

Belhadj Riad

Zeghache Larbi Anis

Encadré par :

Pr. Meddahi Atmane

Année universitaire 2023 – 2024

Résumé

L'optimisation de la performance logistique demeure une préoccupation majeure pour les entreprises, en particulier dans un contexte de concurrence exacerbée. Afin de répondre à cette exigence, les entreprises s'engagent dans des démarches d'amélioration continue visant à rationaliser leurs processus logistiques. Notre étude de recherche a pour objectif d'évaluer et mesurer les performances de la chaîne logistique d'une concession opérant dans le marché des poids lourds en Algérie. À cet effet, une étude de cas approfondie, fondée sur une approche qualitative, a été menée, utilisant des entretiens avec des cadres comme moyen de collecte de données. Le guide d'entretien a été élaboré conformément au modèle ASLOG, respectant sa dimension processionnelle. L'évaluation a permis de mettre en évidence les processus maîtrisés par Odyssee Trucks, ainsi que ses points faibles et les risques auxquels sa chaîne logistique est exposée. Dans l'ensemble, l'entreprise a atteint un niveau de maturité logistique situé au deuxième échelon de la typologie établie.

Mots clés : Performance logistique, Chaîne logistique, Référentiel ASLOG, Amélioration continue.

Abstract

The optimization of logistical performance is a major concern for companies, to address this imperative, companies engage in continuous improvement initiatives aimed at streamlining their logistical processes. Our research study aims to assess and measure the performance of the logistical chain of a concession operating in the heavy-duty vehicle market in Algeria. To this end, an in-depth case study, grounded in a qualitative approach, was conducted, utilizing interviews with executives as a means of data collection. The interview guide was developed in accordance with the ASLOG model, adhering to its process-oriented dimension. The evaluation revealed the processes mastered by Odyssee Trucks, as well as its weaknesses and the risks to which its logistical chain is exposed. Overall, the company has achieved a level of logistical maturity situated at the second tier of the established typology.

Key words: Logistical performance, Supply chain, ASLOG Reference Framework, Continuous Improvement.

ملخص

يظل تحسين الأداء اللوجستي أولوية رئيسية للشركات، خاصة في ظل التنافس المتزايد. ومن أجل تلبية هذه المتطلبات، تتخبط الشركات في مسارات التحسين المستمر بهدف ترشيد عملياتها اللوجستية. تهدف دراستنا البحثية إلى تقييم وقياس أداء سلسلة التوريد لإحدى الوكالات التي تعمل في سوق الشاحنات الثقيلة في الجزائر. ولهذا الغرض، تم إجراء دراسة حالة متعمقة تعتمد على منهج نوعي، باستخدام مقابلات مع المديرين كوسيلة لجمع البيانات. تم إعداد دليل المقابلة وفقاً لنموذج ASLOG، مع مراعاة جانبه العملي. أظهرت التقييمات العملية المتقنة من قبل Odyssee Trucks، وكذلك نقاط ضعفها والمخاطر التي تتعرض لها سلسلة التوريد الخاصة بها. بشكل عام، وصلت الشركة إلى مستوى نضج لوجستي يقع في المستوى الثاني من التصنيف المعتمد.

الكلمات المفتاحية: الأداء اللوجستي، سلسلة التوريد، مرجعية ASLOG، التحسين المستمر.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre gratitude à Dieu, tout-puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience nécessaires pour accomplir ce modeste travail.

Ensuite, nous souhaitons remercier sincèrement notre professeur et encadrant, Dr Meddahi Atmane, pour son orientation, sa patience et l'intérêt qu'il a porté à nos recherches durant la préparation de ce mémoire. Son apport considérable a été indispensable à la réussite de ce travail.

Nous adressons également nos vifs remerciements à tous nos enseignants, dont les compétences et le soutien ont été déterminants tout au long de notre formation dans le cadre du cycle master en management de la chaîne logistique, ainsi qu'à tout le personnel de l'École Nationale Supérieure de Management.

Nous remercions aussi la direction générale et les collaborateurs de SARL Renault Trucks Odysée pour nous avoir accueillis au sein de leurs équipes et pour la confiance qu'ils nous ont accordée.

Enfin, nous exprimons notre profonde gratitude envers nos chers parents et amis pour leurs encouragements tout au long de nos années d'études.

Nous sommes fiers du travail accompli et reconnaissants envers toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à sa réalisation. Heureux de pouvoir le partager avec vous, nous espérons que vous le trouverez à la fois intéressant et pertinent.

TABLE DES MATIERES

Résumé	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTES DES FIGURES.....	IX
LISTES DES TABLEAUX.....	X
LISTES DES ABREVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte et intérêt de l'étude	1
2. Objectif de l'étude	2
3. Problématique	2
4. Méthodologie	2
5. Annonce du plan :	3
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	4
Introduction	4
Section 1 : Revue de littérature	4
1.1. L'approche par perspectives	7
1.2. Approche par processus :	8
1.3. Approche par hiérarchisation :	9
Section 2 : Cadre conceptuel de la chaîne logistique	10
2.1 De la logistique à la chaîne logistique	10
2.2 Les différentes typologies de la chaîne logistique	11
2.2.1 L'approche globale de la chaîne logistique	11
2.2.2 L'approche fonctionnelle de la chaîne logistique	11
2.2.3 L'approche par flux de la chaîne logistique	12
2.3 Les fonctions de la chaîne logistique	13
2.3.1 L'approvisionnement	13
2.3.2 La production	13
2.3.3 Le stockage	13
2.3.4 Le transport et la distribution	13
2.3.5 La vente.....	14
2.4 La performance de la chaîne logistique	14
2.4.1 Le pilotage de la chaîne logistique.....	14
2.4.2 La notion de la performance de la chaîne logistique	14

2.5 Les risques liés à la chaîne logistique.....	15
2.5.1 Le management des risques dans la chaîne logistique	16
2.5.2 Le processus du management des risques	16
A. L'identification des risques :	16
B. La priorisation des risques :	16
C. Le traitement des risques :	17
D. Le pilotage des risques :	18
2.5.3 Typologie des risques liés à la chaîne logistique.....	18
Section 3 : Mesure de la performance & KPI	19
3.1 Mesure de la performance	19
3.2 Mesure de la performance logistique.....	19
3.3 Indicateur de performance	20
3.3.1 Avantages des indicateurs de performance.....	20
3.3.2 La définition des indicateurs clés de performance	20
3.4 Le Tableau de bord	21
3.4.1 Classification des tableaux de bord	21
Section 4 : Audit Logistique et référentiels.....	22
4.1. Audit logistique.....	22
4.1.1 Objectifs à atteindre par l'audit logistique	22
4.1.2 Réflexes et bonnes pratiques pour réussir l'audit	23
4.2 Les référentiels logistiques :	23
4.2.1 Classification des référentiels :	24
4.2.2 Importance des référentiels :.....	24
4.3. Le référentiel ASLOG.....	24
4.3.1 Présentation de l'ASLOG.....	24
4.3.2 Présentation du référentiel ASLOG.....	25
4.3.3 Intérêt du référentiel ASLOG	27
Conclusion.....	27
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	28
Introduction	28
Section 1 : Méthodologie de l'étude	28
1.1 La méthodologie de la recherche	28
1.2 Techniques de recueil d'informations	29
1.2.1 L'observation	29
1.2.2 Les entretiens.....	29
1.3 Instrument de collecte d'information :.....	29

1.4 Cadre de l'audit.....	30
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil	31
2.1 SARL Odyssee un concessionnaire de la filiale Renault Trucks Algérie.....	31
2.1.1 Aperçu sur l'histoire de Renault Trucks	31
2.1.2 Renault Trucks Algérie	32
2.1.3 Renault Trucks SARL Odyssee Trucks.....	32
2.1.4 Présentation de Sarl Odyssee-Trucks.....	33
2.2 Les principales caractéristiques de SARL Odyssee Trucks.....	34
2.2.1 Missions de SARL Odyssee Trucks :.....	34
2.2.2 Les valeurs de SARL Odyssee Trucks	34
2.2.3 La vision de SARL Odyssee Trucks	35
2.3 La structure organisationnel de SARL Odyssee Trucks	35
2.4 Aperçu sur la logistique d'Odyssee trucks	36
2.5 Les parties prenantes de SARL Odyssee Trucks	36
2.6 Analyse de l'environnement externe de SARL Odyssee-Trucks.....	37
2.6.1 Analyse du macro-environnement de SARL Odyssee Trucks.....	37
2.6.2 Analyse sectoriel du micro-environnement de Odyssee Trucks	39
2.7 Analyse de l'environnement interne de SARL Odyssee Trucks.....	41
2.8 Recensement :	44
Conclusion :.....	44
CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION	45
Introduction :.....	45
Section 1 : Résultat et discussion	45
1.1 Présentation et analyse des résultats	45
1.1.1 Analyse globale	45
1.1.2 Management, Stratégie et organisation	46
A. Prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale.....	47
B. L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise.....	47
C. Le personnel logistique et sa formation	48
1.1.3 Approvisionner.....	48
A. Choix des fournisseurs.....	49
B. Pilotage des approvisionnements.....	50
C. Partenariat avec les fournisseurs.....	50
D. Opérations d'approvisionnement	50
1.1.4 Déplacer	51
A. Partenariat avec les transporteurs :	52

B. Maitrise du flux aval :	52
C. Maitrise opérationnel :	53
1.1.5 Stocker	53
A. Implantation du magasin :	54
B. Gestion des stocks :	55
C. Activité et aléas :	55
D. Personnels :	55
E. Moyens :	56
1.1.6 Vendre	56
A. Définition de l'offre logistique	57
B. Prévision des ventes	57
C. Administration des ventes	58
D. Activité et suivi opérationnel	58
1.1.7 Logistique de soutien, retour et fin de vie des produits	58
A. Organisation et gestion de l'activité	59
B. Retours	59
1.1.8 Indicateurs de pilotage	60
A. Indicateurs généraux et de management logistique	60
B. Indicateurs d'approvisionnement	61
C. Indicateurs de transport et de manutention	61
D. Indicateurs de stock	61
E. Indicateurs de vente	61
F. Indicateurs de progrès	61
1.2 Synthèse des résultats d'audit	61
Section 2 : Démarche d'amélioration	63
2.1 Mise en place d'un processus d'amélioration continue étendu à la logistique	64
2.2 Analyse des risques :	64
2.2.1 La démarche	65
2.2.2 Cotation	66
2.2.3 Identification des risques	67
2.2.4 Priorisation des risques	67
2.2.5 Cartographie des risques	69
2.3 Mise en place des indicateurs :	69
2.3.1 Choix des indicateurs :	70
2.3.2 Formules indicateurs :	73
2.4 Conception des tableaux de bord	74

2.4.1 Tableau de bord du processus approvisionnement.....	75
2.4.2 Tableau de bord processus Stock.....	76
2.4.3 Tableau de bord ventes	77
Conclusion :.....	78
CONCLUSION GENERALE	79
Références bibliographiques	83
ANNEXES	89

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Représentation d'une chaîne logistique	12
Figure 2: Structure du référentiel ASLOG.....	26
Figure 3: Organigramme de Odysée Trucks.....	35
Figure 4: Présentation des résultats générales	45
Figure 5: Scores obtenus par axe de la section management, stratégie et organisation ..	47
Figure 6: Scores obtenus par axe de la section Approvisionner	49
Figure 7: Scores obtenus par axe de la section déplacer	51
Figure 8: Scores obtenus par axe de la section stocker.....	54
Figure 9: Scores obtenus par axe de la section vendre	57
Figure 10: Scores obtenus par axe de la section logistique de soutien, retour et fin de vie des produits.....	59
Figure 11: Scores obtenus par axe de la section indicateurs de pilotage	60
Figure 12: Cartographie des risques liés à la chaîne logistique	69
Figure 13: Tableau de bord du processus approvisionnement	75
Figure 14: Tableau de bord du processus stock	76
Figure 15: Tableau de bord du processus ventes	77

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les critères de la performance logistique	6
Tableau 2 : Hiérarchisation des perspectives selon la fréquence d'apparition dans la littérature	8
Tableau 3 : Présentation de SARL Odysée Trucks	33
Tableau 4 : Les ressources et compétences d'Odysée Trucks	42
Tableau 5 : Analyse VRIO des ressources et des compétences d'Odysée Trucks	43
Tableau 6: Analyse S.W.O.T suite à l'audit	62
Tableau 7: La démarche de l'analyse des risque	65
Tableau 8: L'échelle de mesure de la criticité des risques	66
Tableau 9: Cotation	66
Tableau 10: Priorisation des risques	68
Tableau 11: Présentation des KPI's	70
Tableau 12: Les formules de calcul des KPI's	73

LISTES DES ABREVIATIONS

ASLOG : Association Française de Logistique

ACE : Accompagnement client en extension

BI: Business Intelligence

BSC: Balanced Scor Card

CL : Chaine Logistique

ERP : Enterprise Resource Planning

ELA : European Logistic Association

GDS: Gestion Des Stock

ISO: International Organization for Standardization

KPI : Key performance Indicators

PESTEL : Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Écologique, Légal

PIB : Produit Interieur Brut

PME-PMI : Petites et Moyennes Entreprises

PDR : Pièces De Rechange

RT:Renault Trucks

RTA : Renault Trucks Algérie

RT-DMS : Renault Trucks- Data management system

SARL ; Société A Responsabilité Limitée

SCOR : Supply Chain Operation Reference

SCM: Supply Chain Management

S.W.O.T: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

USD : United States Dollar

VN : Véhicules Neuf

VRIO : Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation

3PL: Third Part Logistics

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte et intérêt de l'étude

Ces dernières années, l'internationalisation croissante des marchés, leur dynamisme accru et leur focalisation grandissante sur les besoins clients caractérise l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Cette évolution contraint les organisations à s'adapter continuellement aux nouvelles modalités émergentes et d'atténuer ses effets.

L'intensification de la concurrence dans la plupart des secteurs résulte une complexité accrue de l'échiquier concurrentiel, émergent ainsi plusieurs tendances en lien avec les comportements des clients et les tendances de consommation. Notamment, les exigences des clients qui ont connu une augmentation notable (RAHIMI & KOZAK, 2017). De ce fait, les entreprises se retrouvent dans une constante recherche d'adaptation à la volatilité de la demande et aux spécificités des clients afin de développer un avantage concurrentiel.

Pour les entreprises, l'excellence logistique est un axe majeur car elle constitue leur avantage concurrentiel et un élément essentiel de la performance globale (NEGI, 2021); (SALEHZADEH, TABAEEIAN, & ESTEKI, 2020)

En vue des nouvelles évolutions, la recherche Supply chain management ne se concentre plus exclusivement sur les objectifs d'optimisation des flux à court terme, mais plutôt, elle s'oriente résolument vers des domaines relevant des sciences de la gestion. Cela implique l'utilisation de stratégies, d'outils, d'approches, de capacités et de ressources favorisant l'alignement, l'intégration et la cohérence au sein de la chaîne logistiques (SC), contribuant ainsi à améliorer son efficacité opérationnelle, sa réactivité et flexibilité tout en tenant le principe d'efficience (QATAWNEH, 2018).

La recherche de la résilience et de la performance demeure ainsi une préoccupation centrale du Supply chain management (SCM), comme souligné par (OUBAOUZINE, 2019). Notre étude s'inscrit dans cette perspective, visant à explorer le concept de performance au sein d'une chaîne logistique. Ce concept, souvent décrit comme complexe et multidimensionnel, nécessite une approche holistique et transversale. Par conséquent, la disponibilité d'un modèle de référence joue un rôle crucial dans ce processus. Ce modèle constituera une base de comparaison essentielle des pratiques de l'entreprise en matière de gestion de la chaîne logistique aux normes et aux meilleures pratiques identifiées dans le référentiel.

2. Objectif de l'étude

L'objectif principale de notre est d'évaluer et mesurer la performance d'une chaîne logistique pour une entreprise qui évolue dans le contexte Algérien.

Toutefois, nous avons déceler des objectifs secondaires, nous citons :

- Explorer la littérature relative à la performance logistique et sa mesure
- Découvrir les pratiques de la chaîne logistiques et effectuer un benchmarking aux normes
- Approfondir les connaissances de l'approche processuels et les activités des processus auprès des collaborateurs des professionnels
- Appréhender les facteurs essentiels de la performance logistique au sein d'une chaîne logistique
- Acquérir une expérience dans l'audit

3. Problématique

Afin d'évaluer et mesurer la performance d'une chaîne logistique et mettre en œuvre un plan d'amélioration continue de la performance, et en basant sur plusieurs travaux de recherches (LAGHOUAG & HADID, 2013); (LAGHOUAG, 2022); (DARTEVELLE, 2016), la question marginale de notre recherche est formulée comme suit :

Comment l'application d'un modèle de référence permet-elle l'évaluation et l'amélioration de la performance logistique d'une concession véhicule poids lourd en Algérie ?

4. Méthodologie

Afin de répondre à question de recherche, nous avons opté pour une approche basée sur une étude de cas unique, utilisant ainsi une méthode qualitative. Cette méthodologie a été mise en œuvre à travers des entretiens menés auprès des collaborateurs des différentes fonctions de la chaîne logistique. (LAGHOUAG & HADID, 2013 ; LAGHOUAG, 2022)

Quant au guide d'entretien, ce dernier a été élaborer en s'appuyant sur le modèle de référence ASLOG version 2008 souvent employé pour l'évaluation et la mesure de la performance logistique. (Voir annexe 1).

Les données recueillies ont ensuite été traités et analysées afin d'évaluer la performance logistique de l'organisme d'accueil.

5. Annonce du plan :

Notre document est structuré comme suivant :

L'introduction générale donne un aperçu général sur le contexte et l'intérêt du thème, l'objectif de la recherche, la problématique et la méthodologie utilisé pour traiter cette problématique

Le premier chapitre de notre document représente le cadre théorique, englobant 4 sections qui abordent respectivement : une revue de la littérature ; cadre conceptuel de la chaine logistique ; la mesure de la performance & KPI ainsi que l'audit logistique et les référentiels.

Le deuxième chapitre relatif à la méthodologie se compose de 2 sections. La première détaille la méthodologie suivie dans notre étude. La seconde présente notre organisme d'accueil, en analysant son environnement interne et externe.

Le troisième chapitre relatif à notre cadre pratique, il se divise en 2 sections. Présentant et discutant ainsi les résultats de notre étude. Ensuite, un plan d'amélioration a été élaborer dans la deuxième section.

En dernier lieu, la conclusion générale servira à synthétiser les résultats obtenus de notre étude, les limites rencontrées, les perspectives future pour le prolongement de nos travaux de recherche, et en dernier, les apports de notre stage.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction

Dans le contexte actuel de la mondialisation des échanges et de l'hyper concurrence, la croissance des ventes, résultant d'une augmentation significative de la consommation, a engendré une amplification et une complexification des flux entre les divers acteurs du système économique. Par conséquent, ces flux sont devenus intrinsèquement difficiles à rationaliser. En d'autres termes, ces évolutions ont donné naissance au concept de la chaîne logistique, qui représente un puissant levier de compétitivité. Aujourd'hui, ce concept est devenu une discipline pluridisciplinaire qui impacte avec sa performance la quasi-totalité des fonctions de l'entreprise. (LAGHOUAG & HADID, 2013)

Dans ce chapitre segmenté en quatre section abordant quelques concepts au sujet de la chaîne logistique :

- Une première section dédiée à la revue des travaux précédents dans la littérature abordant l'évaluation de la performance logistique et l'adaptation des différents modèles de références notamment le référentiel ASLOG.
- La seconde section quant à elle représente un aperçu sur le concept de la chaîne logistique, notamment son origine, ces différentes définitions et approches ainsi que ces fonctions et les risques liés à cette dernière.
- La troisième section aborde la mesure de la performance logistique à travers la mise en place des Key Performance Indicators (KPI's).
- La dernière section est consacrée aux référentiels logistiques pour ensuite arriver à la présentation du référentiel ASLOG et de l'association à son origine ainsi que son intérêt.

Section 1 : Revue de littérature

La performance des entreprises est un sujet qui se situe au centre des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion.

Au premier lieu, nous retrouvons dans les travaux de (GIBERT, 1980) que la performance de l'entreprise était au cœur d'un triptyque composé d'objectifs, moyens et résultats. L'efficacité, l'efficacité et la pertinence sont les critères d'évaluation de la performance.

L'efficacité défini le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficience désigne le rapport entre les moyens déployés et les résultats obtenus, c'est le degré d'atteinte

des objectifs avec moins de coûts. La pertinence indique le degré d'atteinte des objectifs en rationalisant les moyens. (GIBERT, 1980)

Dans son ouvrage, (LORINO, 2003) suppose que si la performance de l'entreprise est principalement d'essence économique, elle se définit par sa capacité de création nette de la richesse. Ceci est due au fait que l'entreprise utilise et consomme pour fournir des prestations. En suivant cette logique, (ESTAMPE, 2015), estime que la performance est étroitement liée aux notions de la valeur, de coûts et des actions stratégiques. Dans cette optique, à une ère où la concurrence est accrue et qu'elle se trouve sur plusieurs aspects, l'entreprise ne se soucie pas seulement de l'aspect financier. La performance devient multicritère (IAICH, ACHOU, & TOULI, 2021)

La logistique est désormais au cœur des préoccupations des entreprises en raison de sa contribution significative à leur performance globale (PIMOR, 2005). L'importance de la performance de la chaîne logistique est également soulignée par (MENTZER, et al., 2001) « La gestion de cette SCM repose sur la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ».

De cette définition émergent deux objectifs fondamentaux du Supply Chain Management : d'une part, l'amélioration de la performance de chaque entreprise individuelle, et d'autre part, l'amélioration de la performance de l'ensemble de la chaîne logistique.

De nombreuses recherches se concentrent sur la performance, souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux, avec une orientation plus interne ou départementale que globale pour l'entreprise. Dans cette optique, la différence de performance est souvent attribuée davantage à la quantité de ressources internes qu'à la position concurrentielle (JALAL & NMILI, 2020). Récemment, les praticiens et les chercheurs ont souligné que la mesure de la performance repose non seulement sur des indicateurs financiers mais non financiers aussi, en raison de sa structure multidimensionnelle. (STRICKER, ECHSLER MINGUILLON, & LANZA, 2017) (ANAND & GROVER, 2015) (GUNASEKARAN & KOBU, 2007)

Peu de résultats mettent en lumière la performance logistique, et lorsqu'ils le font, ils se concentrent principalement sur des aspects financiers ou temporels et/ou spatiaux (FABBE-COSTES & JAHRE, 2008). La performance logistique est un concept complexe qui nécessite

une approche globale, étant donné que les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Cependant, sa traduction reste difficile en raison de la complexité de la chaîne logistique.

La performance de la chaîne logistique repose sur l'ensemble des acteurs impliqués. Pour y parvenir, il est essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles, de la source au client final. Ainsi, la performance logistique doit prendre en compte l'intégralité de la chaîne logistique, y compris tous ses maillons, de l'amont à l'aval. Par conséquent, la performance logistique est un concept complexe et multidimensionnel, reposant sur plusieurs piliers et reprenant les critères de la performance globale

Tableau 1 : Les critères de la performance logistique

Article	Critères choisis
(EL BAKKOURI, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • La fiabilité • L'efficacité • La réactivité • respect de l'environnement
(TALKHOKHET & MOUTMIHI, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité • L'efficacité • La pertinence • La Cohésion • Réactivité • Productivité • Agilité
(JALAL & NMILI, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité • Agilité • Efficacité • Intelligence

(OUBAOUZINE, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité • Efficacité • Efficience • Réactivité • Agilité • Le respect de l'environnement • L'intelligence
--------------------	---

Source : Élaborer par nos soins

En effet, selon les auteurs, la mesure de la performance logistique prend en compte tous les piliers identifier. Les aspects que tous les auteurs ont abordés sont : l'efficience, la réactivité, la flexibilité et l'agilité.

Nombreux sont les travaux qui consiste à identifier les différents systèmes de mesure de la performance logistique, (BALFAQIH, ZULKIFLI, NIZARROYANI, & AL-NORY, 2016) dans leur revue de littérature ont arrivé à épingler trois approches

- L'approche par perspectives
- L'approche par processus
- L'approche hiérarchique

1.1. L'approche par perspectives : Les chercheurs intéressés par la mesure de la performance de la chaîne logistique affichent l'utilisation de plusieurs critères afin de l'apprécier. Mais la notion de perspective est selon (BALFAQIH, ZULKIFLI, NIZARROYANI, & AL-NORY, 2016) subjective et liée au point de vue des chercheurs, même si parfois elle fait ressortir des liens entre les vues qui ont été adoptées. (OTTO & KOTZAB, 2003) ont été les premiers à adopter cette approche. Les perspectives seraient dans ce domaine les dimensions sous-jacentes avec lesquelles la performance pourrait être perçue et appréciée.

En effet, cette approche de perspective n'est pas conçue spécialement pour la gestion de la chaîne logistique, ce qui fait qu'il existe une panoplie de perspective. Dans ce contexte, (LARADJI, 2019) à identifier les perspectives les plus récurant dans la littérature en adoptant les résultats statistiques de la revue de littérature de (BALFAQIH, ZULKIFLI, NIZARROYANI, & AL-NORY, 2016)

Tableau 2 : Hiérarchisation des perspectives selon la fréquence d'apparition dans la littérature

Perspectives	Fréquence
Finance/Cout	42
Client	25
Apprentissage/Innovation	21
Processus interne	20
Flexibilité	17
Fiabilité	10
Temps	10
Réactivité	9
Qualité	8
Information	7
Efficienc	6
Actif	5
Ressource	5
Résultat	5
Environnement	4
Intégration	3
Ressources humaines	3
6 sigma	3
Risque	3

Source : Étude de Balfaqih et Al 2016

1.2. Approche par processus : L'approche processus a eu une grande influence sur les travaux portant sur la mesure de la performance de la chaîne logistique (LARADJI, 2019) ceci est due à sa complexité et son caractère multidimensionnel. Les auteurs qui ont définies ces

approches dévoilent que 41% des articles revues abordent sur ce paradigme. Donc, l'approche par processus permet de déterminer les activités clés d'une organisation et de décortiquer la fonction logistique d'une entreprise. En se basant sur les travaux (BALFAQIH, ZULKIFLI, NIZARROYANI, & AL-NORY, 2016) (LARADJI, 2019); Supply chain council 2012 ; (WANG & CHIN, 2010) les processus les plus repris dans la littérature sont : Production/Fabrication, Approvisionnement, Planification, Distribution, Transport, Logistique interne et externe.

1.3. Approche par hiérarchisation : Cette approche quant à elle partage la même réflexion de déceler la chaîne logistique, mais cette fois la déceler par niveau à savoir le niveau stratégique, tactique et opérationnel. Cette hiérarchie est basée sur la temporalité des activités et de la pertinence des décisions et addition de l'influence des différents niveaux du management (GUNASEKARAN & KOBU, 2007).

(Dörnhöfer, Schröder, & Günther , 2016) Indiquent que l'orientation processus dans la conception et la mise en place d'un de mesure de la performance logistique est essentiel afin de pouvoir optimiser et améliorer les processus selon les exigences des clients qui restent les moteurs de ces améliorations. Afin que ce système crée de la valeur, il est primordial de définir des KPI actionnables qui doivent être équilibrés entre des KPI détaillés pour chaque étape du processus et des KPI plus larges qui englobent l'ensemble du processus.

Les organisations ont besoins d'une méthode structurée pour auditer sa performance globale et logistique en particulier, cette pratique d'audit permet également d'évaluer les systèmes de mesure utilisés (MEDORI & STEEPLE, 2000). Au Maroc, (EL GHARBAOUI, 2020) à mener une étude empirique auprès de 120 entreprises dans le secteur industriel pour explorer les modèles de la mesure de la performance logistique implémenter par les acteurs de ce secteur. Les résultats de l'étude indiquent la présence de la conscience de la mesure de la performance logistique, les objectifs de mettre en place ces systèmes selon l'étude sont : « L'amélioration de la productivité et la qualité » « La réduction du lead time » « réduction des coûts » « L'amélioration de la flexibilité de la supply chain ». Encore, d'après les résultats de l'étude les entreprises n'optent pas pour les modèles les plus mentionnés dans la littérature comme le BSC (Balanced Score Card) et le SCOR pour la raison de minimisation des coûts liés associés à la conception des systèmes de mesure de la performance.

L'étude de (ABOUDRAR & ENNAGAD, 2022) auprès de 104 stations de conditionnement de la région Souss-Massa au Maroc sur l'apport des pratiques d'audit interne sur la performance logistique a démontré que les entreprises qui recourent vers l'audit interne améliorent leur

performance logistique. Cette amélioration est due à un plan d'action qui est élaboré sur la base d'un rapport d'audit qui éclair les faiblesses au niveaux des processus et les risques qui peuvent survenir. Ce qui fait que l'audit interne joue un rôle décisif dans l'amélioration de la performance logistique, en évaluant et orientant la direction vers des approches d'optimisation des processus ou bien des approches qui gèrent les risques et réduiront les effets négatifs qui peuvent provenir d'un environnement incertain.

De même, le problème identifier par (EL GHARBAOUI, 2020) relatif aux coûts des systèmes de mesure de la performance, poussent les PMI et PME à suivre les modèles de référence Tels que l'ASLOG. (LAGHOUAG & HADID, 2013) et (DARTEVELLE, 2016) ont menées leur évaluation de la performance logistique pour une PME qui exerce dans le secteur agro-alimentaire dans le cadre d'un audit logistique. Le choix du référentiel ASLOG était effectué pour sa large étendue des aspects traités ainsi que pour sa capacité d'être adapté au contexte de l'entreprise et la réalité du terrain (DARTEVELLE, 2016). Leur étude de nature qualitative a permis d'identifier les gisements de performance logistique qui pourraient améliorer la performance logistique. En suivant la structure processuelle du référentiel qui permet d'évaluer les pratiques de l'entreprise en les comparant avec les bonnes pratiques mentionnées dans l'ASLOG pour améliorer la performance, les résultats démontrent les processus les moins performant des entreprises évaluées. En conséquence, une démarche d'amélioration est établie pour traiter les écarts identifiés.

Section 2 : Cadre conceptuel de la chaîne logistique

Étant une fonction jeune, la chaîne logistique ou la supply chain grandit très rapidement et a souvent été limitée à un rôle d'intendance et d'assurance de différentes tâches opérationnelles, certes importantes, mais perçus comme des contraintes par les entreprises au niveau des coûts sans forcément créé une valeur ajoutée. Aujourd'hui les sociétés ont bien compris que la chaîne logistique est **une fonction à haute valeur ajoutée** et qui peut générer des avantages concurrentiels importantes. (SOULIER, 2022)

La présente section consiste à donner quelques concepts clés sur le sujet de la chaîne logistique,

2.1 De la logistique à la chaîne logistique

La notion de la chaîne logistique inclut le terme « logistique » qui provient d'un mot grec : *logistikos* (PONS & CHEVALIER, 1996), qui signifie selon le petit robert : « relatif au calcul ». Ce concept appartenait exclusivement à la gestion des troupes et de l'approvisionnement militaire jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale, ou le terme logistique d'entreprise est

apparu suite à la vague de reconversion des logisticiens militaires dans le monde des affaires. Néanmoins son champ d'application se limitait à l'époque à des activités opérationnelles notamment le transport, la manutention et le stockage des différents flux (AKBARI JOKAR, FREIN, & DUPONT, 2002). En 1982 le terme « Supply Chain », un terme à l'origine employé pour la première fois par Jay Wright Forester en 1958, est apparu dans un article d'Oliver et Weber intitulée « Supply Chain management : logistics catches up with strategy ». Ce concept émergent englobe les fonctions de la logistique classique en addition à d'autres fonctions comme la gestion par la qualité, la gestion des stocks, la gestion des achats et la gestion des relations avec les différents acteurs...etc.

2.2 Les différentes typologies de la chaîne logistique

La chaîne logistique, en tant que concept évolutif et multifacettes a suscité de diverses définitions qui reflètent les différentes perspectives théoriques et pratiques, chaque approche met en lumière des aspects spécifiques de ce domaine complexe en partant d'une approche globale jusqu'aux différents flux en passant par l'approche fonctionnelle de la CL.

2.2.1 L'approche globale de la chaîne logistique

La chaîne logistique peut être définie comme « un ensemble d'entreprises impliqué dans les flux de produits, de services, des flux financiers ou d'information, en amont et en aval à partir d'une source à un client final » (MENTZER, et al., 2001) ou comme « un réseau d'organisations (fournisseurs, distributeurs, clients, prestataires logistiques) qui participent à la fabrication, livraison et la vente d'un produit à un client » (LE MOIGNE, 2013) et selon la publication de la délégation générale à la langue française et aux langues de France sur le journal officiel français de 2005, le terme chaîne logistique a été définie comme: « L'ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ».

2.2.2 L'approche fonctionnelle de la chaîne logistique

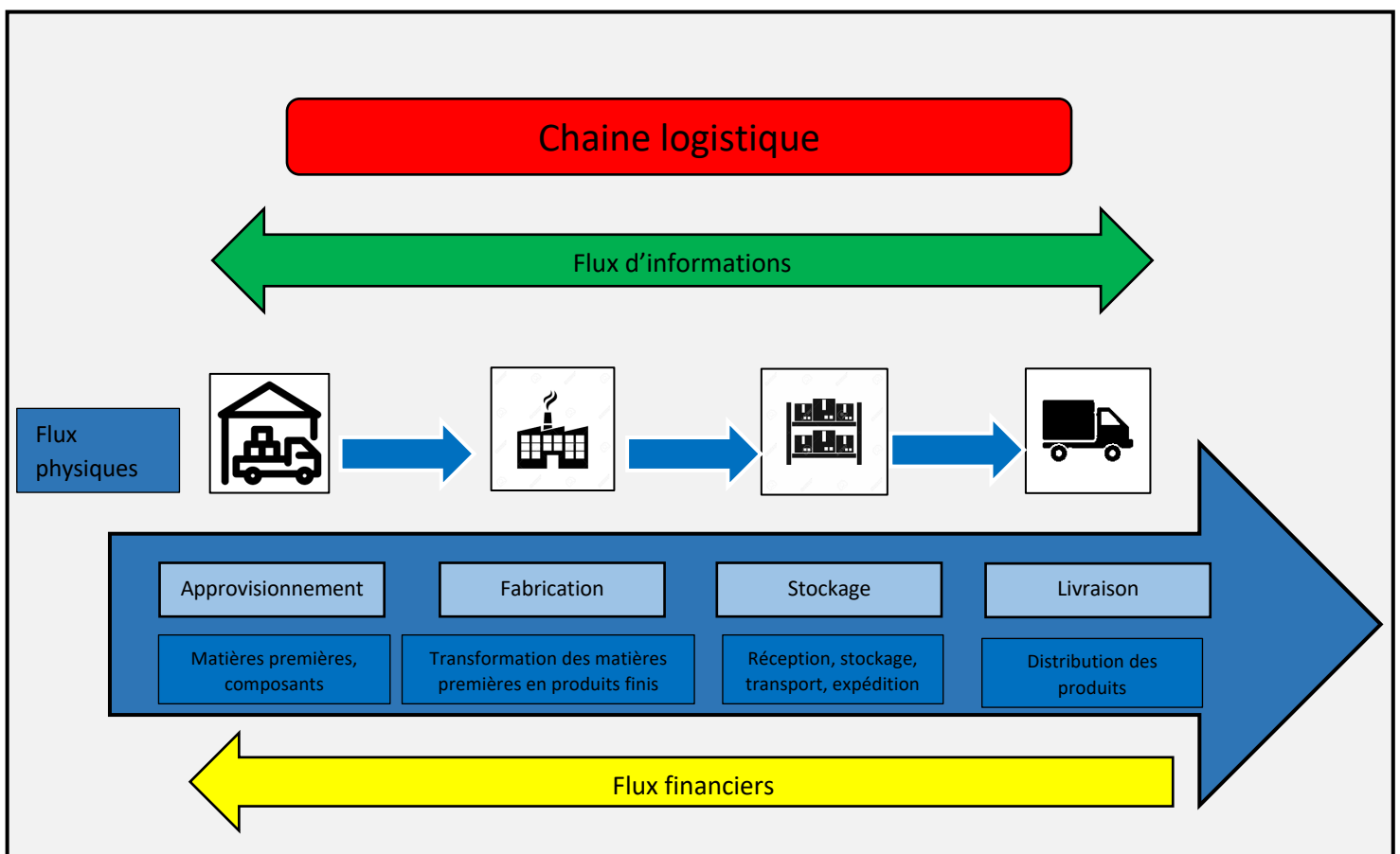
Cette approche met l'accent sur la dimension managériale de la CL en se concentrant sur l'optimisation des interactions entre les différentes fonctions qu'ils soient au sein de la même entreprise ou celles des autres entreprises de la chaîne globale. Ceci résulte que la chaîne logistique dans une approche fonctionnelle est définie comme un macro-processus structuré, dirigé par des acteurs appartenant à différentes fonctions au sein de l'entreprise, qui interagissent entre eux ainsi qu'avec des acteurs externes. (RIZZI, 2022)

2.2.3 L'approche par flux de la chaîne logistique

Cette approche définit la chaîne logistique comme un groupement de deux ou plusieurs organisations distinctes, interconnectées par des flux physiques informationnels et financiers. (STADLTER & KILGER, 2000). Ces flux peuvent être selon (RIZZI, 2022) monodirectionnels, cela veut dire que ces flux vont dans un seul sens par exemple de l'amont vers l'aval seulement et vice-versa, ou plutôt bidirectionnel c'est-à-dire que les flux circulent dans les deux sens ce qui est typiques des chaînes logistiques. (RIZZI, 2022)

En somme la CL peut se définir comme : l'ensemble des acteurs impliqués dans le mouvement des différents flux en partant de la source de la matière première jusqu'au client final sous forme de produit. Voici ci-dessous une représentation de la chaîne logistique :

Figure 1: Représentation d'une chaîne logistique



Source : Hélène Hyde

2.3 Les fonctions de la chaîne logistique

Ce sont les activités incluses et concernées par la CL et vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.

2.3.1 L'approvisionnement

C'est la fonction qui désigne le commencement de la chaîne logistique, l'approvisionnement joue un rôle primordial au sein de l'entreprise, cela revient au fait que les matières et les composants approvisionnés constituent 60% à 70% du coût des produits fabriqués dans presque toutes les entreprises (OUZIZI, 2005). Cette importance se manifeste dans le fait que l'influence des délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution sur le niveau de stock et le niveau de service de chaque fabricant est plus élevée que celle du temps pris par la production (HARMON, 1992)

2.3.2 La production

La fonction de production se trouve au cœur de la chaîne logistique, elle est constituée des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services (MOULOUA & OULAMARA, 2007)

2.3.3 Le stockage

Un stock est une provision de produits en instance de consommation qui est utilisé pour faciliter et assurer la continuité de l'activité et permet de faire en sorte que tout ce qui peut être nécessaire à un certain moment soit disponible (MARQUIS, 2013). Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus de la chaîne logistique en débutant par le stock de matières premières jusqu'au stock des produits finis en passant par le stock des composants et le stock des en cours (MOULOUA & OULAMARA, 2007)

2.3.4 Le transport et la distribution

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne logistique, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines ou vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. (MOULOUA & OULAMARA, 2007). La distribution quant à elle est définie comme l'ensemble d'activités interconnectées dont l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit au bon endroit à l'heure convenue, dans la quantité attendue et au meilleur coût (FADY, BIRONNEAU, & MORVAN, 2003). Il est aussi important de souligner que les coûts

opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises (HUGOS, 2003).

2.3.5 La vente

La fonction vente est la fonction ultime de la chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont, cela mène à dire que des performances optimales lors des fonctions mentionnées précédemment conduit à une flexibilité des prix qui peut engendrer un avantage concurrentiel à ne pas négliger (MOULOUA & OULAMARA, 2007).

2.4 La performance de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique joue un rôle crucial au sein de l'organisation de l'entreprise, en particulier pour la réussite de sa stratégie globale, Au fil des années, elle est devenue un élément fondamental pour optimiser la performance des entreprises contribuant ainsi à l'amélioration de leur santé financière et de leur visibilité sur le marché. Dans cette partie nous allons aborder de prime abord le pilotage de la chaîne logistique ainsi que la performance de cette dernière.

2.4.1 Le pilotage de la chaîne logistique

Le pilotage global de la CL favorise l'échange d'information et la communication efficace entre les différents acteurs impliqués. Une planification globale, soutenue par un retour d'information adéquat, confère une flexibilité qui implique la considération de ces parties prenantes comme partenaires collaborant dans une relation mutuellement bénéfique « gagnant, gagnant », par conséquent, un pilotage global de la chaîne logistique ainsi qu'un pilotage local au niveau de chaque partenaire sont nécessaires pour assurer un fonctionnement et une performance optimale de l'ensemble du réseau. (DUCQ & VALLESPER, 2003). Le concept du pilotage au niveau local implique de prendre des décisions, la décision peut être conceptualisée comme le processus qui consiste à attribuer une valeur à une variable méconnue afin de permettre au décideur de sortir d'une situation d'incertitude (OUZIZI, 2005) Ces décisions peuvent être regroupées en trois niveaux : stratégique, tactique, opérationnelles, classés respectivement par rapport aux horizons du temps comme ceci : Le long terme, le moyen terme et le court terme. (DOUIDA & LAKHDARI, 2016)

2.4.2 La notion de la performance de la chaîne logistique

La notion de performance logistique vise à garantir la satisfaction du client en assurant la livraison de produits ou services de qualité, en quantité adéquate, au bon moment et lieu, tout en minimisant la consommation des ressources, cette performance implique essentiellement la

maîtrise des différentes fonctions de la chaîne logistique en allant des fournisseurs jusqu'au client finale c'est-à-dire le point de consommation.

Afin d'évaluer cette performance, il est nécessaire d'examiner le rapport entre la qualité perçue du produit ou service par le client et les ressources utilisées, avec pour objectif une satisfaction client optimale avec le minimum de ressources possible. Étant donné que les flux logistiques traversent souvent les frontières de l'entreprise, tant en amont qu'en aval, il en découle une conception complexe de la performance logistique, requérant une approche transversal et globale. (OUBAOUZINE, 2019) Cette approche repose selon Oubaouzine sur plusieurs piliers essentiels tel que :

- La fiabilité : l'aptitude du système logistique à fonctionner sans faille sur une durée donnée
- L'efficacité : la capacité à atteindre les objectifs définis par la stratégie.
- L'efficience : le pouvoir d'atteindre les objectifs définis avec le minimum de ressources utilisées.
- La réactivité : la capacité du système à répondre rapidement aux fluctuations de la demande du marché.
- L'agilité : la capacité d'adaptation rapide du système logistique en termes de structures de coûts et de niveau de service.
- L'intelligence opérationnelle : l'utilisation optimale de toutes les fonctions logistiques, ressources et informations disponibles dans le système
- Le respect de l'environnement : l'intégration des préoccupations environnementales à toutes les étapes de la chaîne logistique.

2.5 Les risques liés à la chaîne logistique

Les organisations font face à une multitude de risques qui peuvent avoir un impact sur le résultat de leurs opérations. Dans ce contexte la norme ISO30001 définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs ». Ces risques peuvent soit empêcher la réalisation des objectifs (Risques de danger) soit de prendre avantage d'une opportunité (Risques d'opportunité) ou bien créer une situation d'incertitude face aux résultats réalisés (Risque de contrôle). Aujourd'hui le management des risques est un concept qui se trouve au cœur des priorités des différentes organisations ou il se voit intégré directement aux différents niveaux de l'entreprise en allant du processus de prise de décision, les processus commerciaux et logistiques jusqu'à la culture globale de l'organisation. (ALAOUI & DHIBA, 2022)

2.5.1 Le management des risques dans la chaîne logistique

Le management des risques de la CL consiste à identifier et gérer des risques inhérents à cette dernière, qu'ils émanent de sources internes ou externes, requièrent une approche coordonnée impliquant l'ensemble des acteurs de cette chaîne, l'objectif est de réduire la vulnérabilité de la CL (ARTEBRANT & Jönsson, 2003). Le concept du management des risques peut être conceptualisée comme un processus décisionnel systématique qui requiert une analyse approfondie des risques identifiées, ainsi que des mesures visant à accroître la probabilité de succès tout en minimisant la criticité des risques. (NOTA, 2010) Dans le contexte de notre recherche il est primordial de souligner que la chaîne logistique peut elle aussi être confronté à plusieurs risques avec des niveaux criticités différentes qui peuvent toucher au bon fonctionnement du système entier jusqu'à le mettre en péril en cas de risques critiques. Tout cela rend indispensable pour les entreprises de se lancé d'une démarche de management des risques afin de maintenir une chaîne logistique résiliente. (CHRISTOPHER, 2023) ; (STANTON, 2021)

2.5.2 Le processus du management des risques

Le processus du management des risques se constitue de quatre phases principales : L'identification, la priorisation, le traitement et le pilotage (surveillance) des risques (STANTON, 2021)

A. L'identification des risques :

L'identification du risque vise révéler les origines éventuelles du risque ainsi que les incidents susceptibles de se produire. Cette démarche, d'envergure, requiert une connaissance théorique, une expérience pratique, ainsi que l'accès à des informations et des outils adaptés.

B. La priorisation des risques :

Suite à l'étape précédente, il convient de prioriser ces risques. Ceci est fait en fonction de la criticité de chaque catégorie de risques, cette dernière est valorisé selon la norme ISO9001 version 2015 à partir du produit de la multiplication de deux variables qui sont : la gravité et la fréquence du risque avec une échelle allant généralement de 1 à 5 pour chaque variable. C'est à la base de la valeur de la criticité que des décisions seront prises, pour faire face à ces risques. Il est important de noter que des fois pour avoir des résultats plus précis d'autres variables sont pris en compte dans le calcul de la criticité tel que la détectabilité du risque.

C. Le traitement des risques :

Cette étape consiste à sélectionner des solutions ou à déployer une stratégie visant à traiter les risques identifiés, et à les mettre en œuvre afin de réduire ou d'éliminer tant les conséquences négatives que la probabilité de leur survenance. Pour cela il s'agit de choisir entre six stratégies à mettre en œuvre pour gérer les risques de manière efficace. (DARSA, 2013)

- **Stratégie de l'évitement**

À partir du moment où l'entreprise juge le risque identifié comme trop élevé, d'un niveau insurmontable ou inacceptable pour elle, la première stratégie à retenir est de l'éviter par défaut, c'est généralement le cas des risques à forte gravité et faible fréquence.

- **Stratégie du contournement**

Lorsque l'entreprise est confrontée à un risque de niveau élevé mais qu'elle est en mesure d'identifier précisément et d'évaluer les impacts potentiels associés, elle cherche à contourner ce risque de la manière la plus appropriée possible. Cette stratégie implique de prendre des mesures alternatives visant à éviter directement le risque tout en étant consciente de la possibilité d'introduire de nouveaux risques moins préjudiciables.

- **Stratégie d'acceptation**

Devant la reconnaissance par l'entreprise d'un risque spécifiquement identifié et estimé quant à ses coûts éventuels en cas de sa survenance, il peut sembler judicieux d'envisager l'acceptation du risque sans recourir à une stratégie dédiée pour la réduction des coûts, ceci est le cas des risques à faibles gravité et fréquence

- **Stratégie d'élimination**

Cette stratégie vise à atténuer intégralement le coût associé au risque identifié en employant les ressources et les instruments appropriés. Toutefois, cette méthode peut s'avérer dispendieuse, car elle requiert la mobilisation de grandes ressources financières, matérielles pour un risque qui ne se produira probablement jamais (risque à faible fréquence).

- **Stratégie d'acceptation avec réduction**

Cette méthode implique l'adoption d'outils visant à réduire partiellement le risque identifié afin d'atténuer son impact en cas de réalisation. Elle favorise une approche pragmatique et mesurée, attentive à préserver la propension et la capacité de l'entreprise à s'engager dans des risques, tout en limitant les conséquences potentielles en cas de survenance.

- **Stratégie de transfert**

Cette approche implique la délocalisation du risque identifié en dehors des frontières organisationnelles de l'entreprise. Il s'agit de transférer ce risque à un tiers, généralement fiable,

qui consent à assumer la responsabilité du risque ainsi que de ses éventuelles répercussions en cas de survenance, moyennant une rémunération pour les services rendus.

D. Le pilotage des risques :

Cette dernière étape du processus consiste à contrôler les facteurs de risques et à les maîtriser en surveillant en permanence l'environnement et d'évaluer continuellement les actions préventives en terme d'efficacité et d'efficience afin de garder la pertinence du système de management des risques.

2.5.3 Typologie des risques liés à la chaîne logistique

Les risques concernant la chaîne logistique peuvent provenir de multiples sources, les principaux risques qui peuvent potentiellement affecter le fonctionnement et la performance de la chaîne logistique sont classés comme ceci (CHRISTOPHER, 2005); (STANTON, 2021):

A. Risques liés à l'approvisionnement

L'approvisionnement engendre des risques en matière de coûts et délais voire de qualité, pouvant impacter la CL allant jusqu'à perturber le fonctionnement de l'entreprise. Ces risques peuvent être directement liés par exemple à la relation avec les fournisseurs ou prestataires de service des opérations en amont de la CL.

B. Risques liés au processus opérationnel

Le processus opérationnel présente un risque principal qui est d'obtenir un produit ou service non-conforme qui conduit à une insatisfaction des clients conduisant à mettre en péril l'image de la marque dans le cas de l'amplification des retours d'expérience négatives.

C. Risques liés à la demande

Les risques associés à la demande désignent les incertitudes ou périls auxquels une entreprise est exposée en raison des fluctuations ou des variations de la demande des consommateurs pour ses biens ou services. Ces risques incluent les changements dans les préférences des clients, les cycles économiques, les tendances du marché et la concurrence, pouvant induire des fluctuations imprévisibles dans les revenus de l'entreprise. Il est important de souligner qu'un risque de la demande peut être considéré positif en cas d'augmentation de la demande.

D. Risques liés au contrôle

Les risques de cette catégorie se réfèrent aux incertitudes auxquelles l'entreprise est confrontée en raison de lacunes, de défaillances ou d'inefficacités dans ces mécanismes de contrôle qu'ils soient interne ou externe. Ces risques peuvent découler d'un défaut de surveillance adéquate des opérations commerciales, des systèmes d'informations mal conçus ou mal exploités ou

même la non-conformité intentionnelle ou involontaire aux protocoles de contrôle, entraînant des répercussions financières, opérationnelles ou réputationnelles pour l'entreprise.

E. Risques liés à l'environnement

Cette catégorie concerne les divers risques professionnels qui peuvent se manifester sur les sites de travail, englobant des incidents tels que les incendies, les maladies et les blessures, ainsi que les chutes et les dommages matériels, influençant à la fois l'intégrité des équipements et des matériaux ainsi que la santé des individus. La mise en œuvre d'un système de gestion intégré en matière d'Hygiène, de sécurité et d'environnement permet d'atténuer la probabilité de survenance ou les éventuelles menaces de ces risques.

Section 3 : Mesure de la performance & KPI

Il est convenu que les indicateurs de performance peuvent conférer un avantage concurrentiel aux entreprises. Ces indicateurs peuvent améliorer les performances de différentes opérations notamment celle de la chaîne logistique. Les entreprises utilisent la mesure de la performance comme un élément de leur fonctionnement, pour connaître l'état de leurs processus et les problèmes qui surgissent.

3.1 Mesure de la performance

La mesure de la performance a été utilisée dans les organisations comme un moyen de visualiser l'état des comportements organisationnels et de surveiller un état particulier et la performance d'une activité particulière. (BHATTI, AWAN, & RAZAQ, 2014)

La raison principale qui pousse les entreprises à réaliser des différentes mesures pour les processus est de maintenir leur compétitivité sur les marchés et pour s'assurer de l'atteinte des objectifs et buts organisationnels fixés.

3.2 Mesure de la performance logistique

En matière de chaîne logistique, les mesures de performance visent la rationalisation des flux, mais principalement pour simplifier la prise de décision et éliminer les activités inutiles qui n'ajoutent aucune valeur. (GUNASEKARAN & KOBU, 2007) Ont évoquer l'importance de la mesure de la performance de la chaîne logistique et ils l'ont justifié par les raisons suivantes :

- S'assurer de la satisfaction des besoins des clients
- La compréhension et l'appréhension des processus
- La facilitation de reconnaître où se trouvent les goulots d'étranglement, les problèmes, les gaspillages et les opportunités d'améliorations qui doivent être apportées
- Garantie une prise des décisions les plus adéquates

- Rechercher et identifier les pistes de progrès
- Suivi de l'efficacité des améliorations planifiées

Cependant, un système de mesure de la performance de la chaîne logistique nécessite des données quantifiées, ou bien indicateurs de performance qui sont utilisés pour identifier les dysfonctionnements, les améliorations nécessaires et les besoins des clients. Par conséquent, la mesure de la performance et les indicateurs sont fortement liées et s'influencent mutuellement.

3.3 Indicateur de performance

Les indicateurs de performance sont une combinaison de mesures utilisées pour quantifier l'efficacité ou l'efficacité d'une action, souvent pour aider la prise de décision. (GUNASEKARAN & KOBU, 2007). Ils peuvent inclure la qualité, les aspects financiers, la flexibilité, la fiabilité de la livraison, la satisfaction des employés, la satisfaction des clients, la sécurité et l'apprentissage et la croissance (BHATTI, AWAN, & RAZAQ, 2014).

3.3.1 Avantages des indicateurs de performance

Par la suite, les avantages que peut offrir les indicateurs sont (FRANCESCHINI , GALETTO, & MAISANO, 2007)

- Le contrôle des processus et leur rendement en fonction des ressources déployer
- La communication de la performance avec tous les niveaux hiérarchiques
- L'intervention et l'amélioration aux points où des écarts surviennent entre les attentes et la performance

Généralement, la définition des indicateurs doit respecter quelques exigences, l'indicateur doit être : (FRANCESCHINI , GALETTO, & MAISANO, 2007)

- Fiable
- Représentatif
- Facile et simple à interpréter
- Indicatif des tendances temporelles
- Adaptatif aux changements inter/intra organisationnel
- Capable de collecter et traiter les données et de les mettre à jour

3.3.2 La définition des indicateurs clés de performance

Un système de mesure de la performance doit être conçu avec des indicateurs, l'identification des indicateurs représente une étape critique dans la conception. (FRANCESCHINI , GALETTO, & MAISANO, 2007).

Le choix des indicateurs se fait sur la base de la valeur ajoutée qui peuvent apportés. Ainsi, il est crucial d'identifier les indicateurs qui influent sur les processus clés et qui créent de la valeur. Ces indicateurs sont les Key Performance Indicators, Les KPI (GUNASEKARAN & KOBU, 2007)

Dans un contexte de chaine logistique, (ANAND & GROVER , 2015) l'évaluation de la performance avec un nombre réduit de KPI, et qui doivent être personnalisés afin de répondre aux besoins individuels spécifiques de l'entreprise.

Ainsi, la sélection des KPI quantitatifs et qualitatifs doit être en adéquation avec la stratégie et se réalise en tenant compte des objectifs organisationnels de l'entreprise, de son environnement interne et externe, de son marché et des compétences technologie qu'elle dispose. (GUNASEKARAN & KOBU, 2007)

Néanmoins, Les KPI restent des outils et ne fournissent pas eux-mêmes des informations ou des décisions. En les visualisant avec les bonnes méthodes et fonctionnalités leur importance prends plus d'ampleur. À ce point-là ou intervient le tableau de bord.

3.4 Le Tableau de bord

Le tableau de Bord de Performance (également connu sous le nom de Performance Dashboard) est un système d'information managérial conçu pour capturer des mesures financières et non financières en tant qu'indicateurs afin d'assurer le déploiement réussi de la stratégie. Le tableau de bord représente un instrument incontournable de visualisation des données provenant des KPI, il est conçu pour piloter la performance de l'entreprise et la diriger vers ses objectifs fixés.

3.4.1 Classification des tableaux de bord

Tout comme les KPI, les tableaux de bord sont divisés en groupe, selon la fonction ou bien le processus tels que la finance, les ventes, le marketing et bien sur la chaine logistique. Par conséquent, les entreprises doivent bien analysés leur situation et de définir leurs besoins afin d'identifier les KPI nécessaires pour concevoir des tableaux de bord individualisés et efficaces (MALIK, 2005)

En d'autres termes, Le tableau de bord est une application logicielle qui présente toutes les données critiques et pertinentes collectées à partir des différents niveaux organisationnelles et sources (telles que les ERP et les logiciels BI) de façon synthétique afin de faciliter la prise des décisions fondamentales dans les temps les plus rapides. (BOSE, 2006)

Section 4 : Audit Logistique et référentiels

« L’audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d’obtenir des preuves d’audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d’audit sont satisfaits » (NF EN ISO 19011, 2012)

4.1. Audit logistique

Selon la norme ISO 10011-1 remplacée par la norme 19011 : 2011 définit l’audit logistique comme un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la logistique, satisfont aux dispositions préétablies (cahiers des charges, normes ...) et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs.

Un audit de performance est un examen indépendant, objective et fiable pour vérifier si une entreprise, ses processus sont conformes aux principes de la performance (efficacité, efficience et pertinence) en addition des améliorations qui peuvent être appliquer. (SADDIKI , TOUHAMI, & EL HAFID ALLAH, 2013)

Dans un contexte de chaine logistique, l’audit de performance vise à examiner les fonctions de la chaine logistique et les pratiques logistiques. Il peut être déclencher par l’entreprise elle-même ou à la demande d’un client ou bien d’un fournisseur.

L’audit logistique se base sur des référentiels bien établie, ce qui permet de vérifier le degré de maîtrise et de respect des règles en vigueur. Il permet aussi de détecter les faiblesses du système et les bonnes pratiques établies dans les référentiels.

En effet, un audit logistique doit se réaliser en tenant compte de la stratégie logistique de l’entreprise qui en découle de la stratégie globale de l’organisation et de son orientation.

4.1.1 Objectifs à atteindre par l’audit logistique

- Comparer les pratiques logistiques employées aux pratiques établies dans les référentiels
- Avoir un aperçu sur la performance logistique et la performance des processus et des fonctions logistiques
- Identifier les forces et faiblesses de la fonction logistique de l’entreprise
- Évaluer la performance logistique de l’entreprise en la comparant aux normes du domaine et en effectuent un Benchmarking du secteur
- Identifier les processus logistiques les moins efficaces et les hiérarchiser selon la priorité pour les améliorer

- Détecter les dysfonctionnements, les anomalies et les goulots de gaspillages, y compris au sein des processus performants
- Formuler des recommandations et des plans d'améliorations se s'appuyant sur les bonnes pratiques reconnues.

4.1.2 Réflexes et bonnes pratiques pour réussir l'audit

- Assurer que l'équipe chargée de l'audit ait les connaissances nécessaires et l'expérience de l'audit logistiques
- Diagnostiquer de façon précise la situation actuelle de l'entreprise, définir un thème général pour guider l'audit, identifier les zones à auditer pour faciliter l'analyse subséquente ;
- Observer bien le fonctionnement des différentes fonctions afin d'identifier les écarts entre les procédures et l'application réelle sur le terrain
- Maintenir l'objectivité et procéder avec une analyse impartiale en attribuant une évaluation objective du système logistique audité

4.2 Les référentiels logistiques :

La mesure de la performance logistique et la conduite d'audits nécessite une méthodologie structurée, impliquant l'utilisation de référentiels. Un référentiel est un système d'évaluation composé de normes auxquelles les indicateurs de l'entreprise soumise à l'audit ou au diagnostic sont confrontés (BOUAMI & EL AOUIR, 2007). Il offre une base comparative et de formulation de jugements.

Le cadre de référence utilisé pour évaluer la performance peut être :

- Interne : permettant de vérifier si l'entreprise atteint et respecte ses procédures internes,
- Externe, en utilisant des référentiels élaborés par des associations professionnelles ou des cabinets de conseil.
- En comparant la performance avec les performances des entreprises leaders sur le marché, les normes sectorielles, ou des ratios établis à partir d'un échantillon d'entreprises.

L'élaboration de référentiels logistiques vise à harmoniser le langage et avoir un vocabulaire commun ainsi que pour standardiser les indicateurs tout au long de la chaîne logistique. Ayant le but d'améliorer les performances et aider les entreprises à formaliser leur approche logistique plus efficacement. Un référentiel doit définir, expliquer et décrire les concepts, les processus, les outils et les méthodes.

4.2.1 Classification des référentiels :

Les référentiels se distinguent par leurs champs d'application, nous retrouvons :

- Référentiels généralistes : qui peuvent être utilisés dans plusieurs secteurs tels que : L'ASLOG ; SCOR ; BALANCED SCORE CARD (BSC) ; SUPPLY CHAIN MASTER
- Référentiels spécialisés : propre à un secteur tels que : EVALOG pour l'industrie automobile ; ECR/GCI pour les relations producteur/distributeur

4.2.2 Importance des référentiels :

Les référentiels logistiques revêtent une importance dans le cadre de l'audit logistique et l'amélioration de la performance logistique. L'utilité se manifeste par les aspects suivants :

- Validation de la conformité des pratiques et des méthodes déployées par les entreprises par rapport à ceux mentionnés dans le référentiel
- Englobement total ou bien partiel des fonctions de la chaîne logistique selon le contexte de l'entreprise ce qui offre une grande capacité d'adaptation
- Évaluation de la maturité de la Supply chain, plus la possibilité d'effectuer un Benchmarking
- Acquisition d'une certification qui peut résulter en un avantage compétitif

4.3. Le référentiel ASLOG

Avant de procéder à la présentation du référentiel ASLOG, il semble impératif de présenter l'association qui a édité le référentiel.

4.3.1 Présentation de l'ASLOG

Fondée en 1972, l'ASLOG, l'Association Française de la Supply Chain et de la Logistique représente le plus grand réseau Français de professionnel en matière de Supply Chain. Avec plus de 1 500 membres en France et plus de 135 000 en Europe via l'ELA (European Logistics Association). Cette organisation indépendante se qualifie d'une nature multisectorielle, elle a pour but de d'inciter l'intégration de la logistique dans la stratégie des entreprises, promouvoir la logistique, ses principes, pratiques et ses enjeux et les démocratisant dans tous les secteurs économiques.

En réalité, les activités de l'ASLOG sont :

- Organiser des événements afin de créer des partenariats et d'intensifier les échanges entre les différents acteurs présents sur le terrain

- Fournir des outils et des solutions pour permettre aux entreprises d'évaluer leur performance logistique et de mettre en place une démarche de progrès
- Favoriser le partage des connaissances et effectuer des benchmarking dans le domaine de la logistique

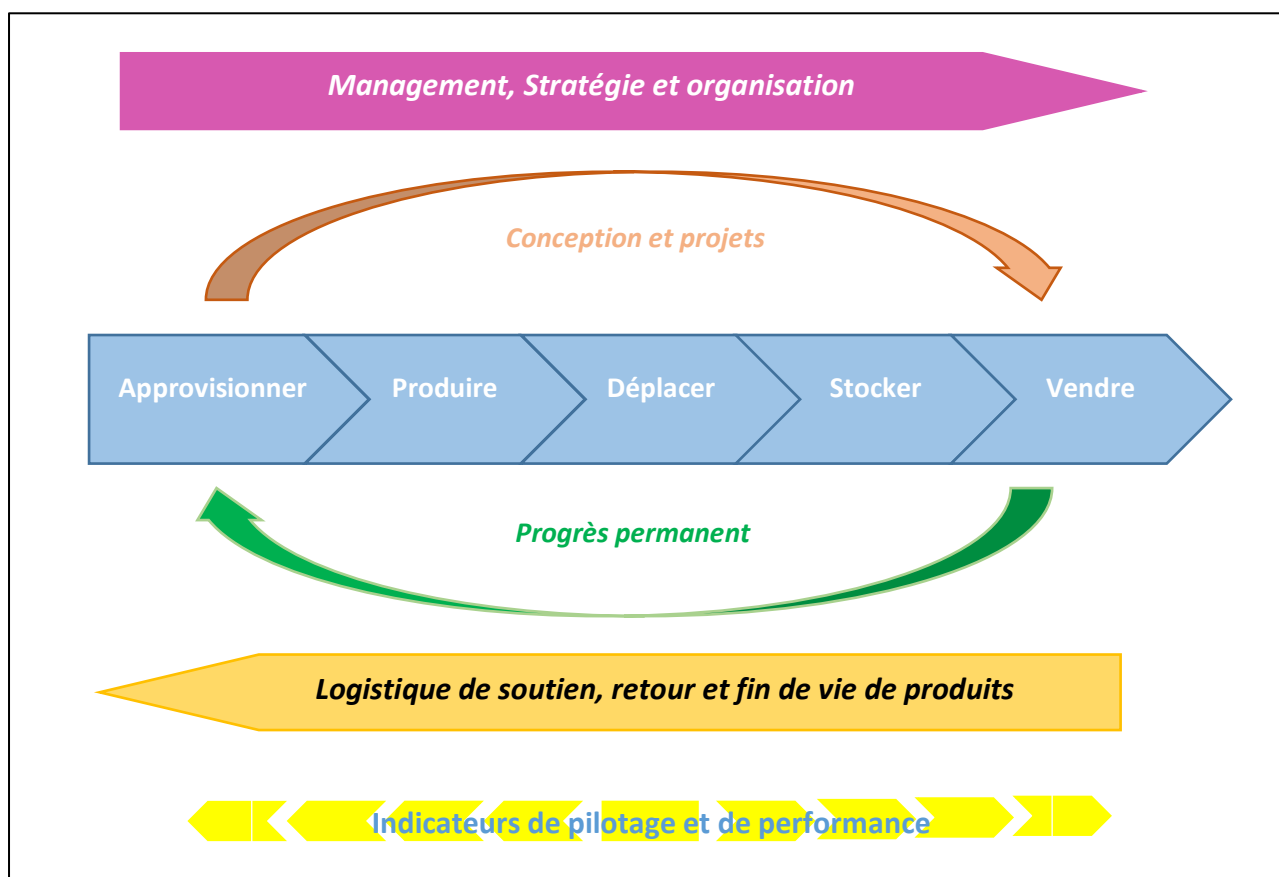
4.3.2 Présentation du référentiel ASLOG

L'audit de l'ASLOG, conçu pour améliorer les performances logistiques des entreprises, se distingue par sa finalité et son contenu. Le guide ASLOG est un référentiel logistique qui se base sur celui élaboré par Volvo dans les années 1990 qui a subi des améliorations et des modifications pour en sortir avec le premier référentiel ASLOG en 2005 qui représente une base de référence pour évaluer un système logistique. Son objectif est d'optimiser divers aspects logistiques tels que la flexibilité, la réactivité, la gestion des stocks, la fiabilité des livraisons et les délais de livraison, la réduction des gaspillages et la réduction des coûts liés à la fonction logistique.

L'ASLOG permet de caractériser la chaîne logistique et d'avoir une vision sur l'état actuelle de la performance en utilisant une série de questions ouvertes élaborées par des professionnels de la logistique, formant ainsi une check-list complète pour évaluer la performance logistique. L'ASLOG contient désormais plusieurs versions, chaque version suit la même logique, et apporte des changements souvent dans les questions en suivant l'actualité et le progrès sur le terrain afin d'être à jour et éviter l'obsolescence. Les questions que détient l'ASLOG permettent dès lors d'identifier et d'évaluer les pratiques logistiques des entreprises et d'éclairer les points d'intervention ou une action d'amélioration doit prendre place.

Les questions du référentiel sont réparties en dix sections distinctes : Management, stratégie et organisation ; Conception et projets ; Approvisionnement ; Produire ; Déplacer ; Stocker ; Vendre ; Logistique de soutien, retour et fin de vie des produits ; indicateurs de gestion ; progrès permanent. Les sections sont démontrées dans la figure suivante.

Figure 2: Structure du référentiel ASLOG



Source : Référentiel ASLOG version 2008

Les réponses aux questions distribuées sur les 10 sections permettent d'attribuer une notation par points en fonction du degré de maturité de la gestion logistique de l'entreprise. Pour ce faire, le référentiel ASLOG a une échelle de cotation de trois points, allant de 0 à 3 points, les quatre niveaux du système de cotation reflètent la qualité des pratiques logistiques pratiquées par l'entreprise.

La cotation finale permet aux auditeurs d'identifier les pistes d'améliorations et de formuler des recommandations pour diriger l'entreprise vers une gestion plus efficace de sa chaîne logistique et l'amélioration sa performance logistique.

Il est à noter que le référentiel ASLOG doit être adapté au contexte de l'entreprise et que l'auditeur doit vérifier la pertinence des questions et de reprendre seulement les questions adéquates à la réalité sur le terrain de l'entreprise.

4.3.3 Intérêt du référentiel ASLOG

Le référentiel a pour intérêt de dynamiser les réseaux de l'entreprise, de s'approprier et accroître des connaissances techniques pour les entreprises, ainsi que pour faciliter la conception des systèmes d'évaluation et de mesure de leur performance logistique. Sa conception, permet d'évaluer l'ensemble de la chaîne logistique, ce qui offre à toutes les entreprises n'importe que ça soit sa taille, l'étendue de sa chaîne logistique la possibilité de s'évaluer selon une grille de référence des pratiques de base à l'excellence opérationnelle. (ZOUAGHI , 2013)

Conclusion

Pour clôturer notre premier chapitre, il convient de faire le rappel des points les plus importants. La chaîne logistique comme étant une fonction jeune qui a grandi très rapidement en conséquence du développement de l'économie mondiale ainsi que la globalisation pour devenir une fonction à haute valeur ajoutée qui peut, par sa performance, impacter la totalité des autres fonctions. Aujourd'hui, les entreprises se suscitent à améliorer leur performance logistique pour réduire les effets d'incertitude qui peuvent l'affecter négativement. Ainsi, la mesure de la performance logistique demeure indispensable au bon pilotage de la chaîne logistique. Cette mesure repose sur la veille sur les indicateurs de performance par le biais de divers outils notamment l'audit logistique.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Introduction

Ce chapitre présente la méthodologie de notre recherche, en abordant dans une première section la nature de l'étude, ses méthodes, les techniques, ainsi que les outils utilisés. Ensuite, une deuxième section se trouve pour présenter notre organisme d'accueil et le sujet de notre étude de cas tout en détaillant son contexte et son fonctionnement.

Section 1 : Méthodologie de l'étude

L'objectif de cette présente section est de décrire l'étude, les méthodes utilisées ainsi que les raisons du choix du cas de l'étude. De plus, cette section expose les méthodes de collecte de données et l'enchaînement de l'audit dans le but de mesurer la performance logistique

1.1 La méthodologie de la recherche

Notre étude a pour objectif de mesurer la performance logistique d'une entreprise dans le but de construire un système de mesure constitué d'indicateurs. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative, considérée comme la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche.

En effet, une étude qualitative nous offre un retour plus riche en terme d'expérience et de connaissances de l'univers de l'entreprise et son fonctionnement, permettant ainsi de collecter plus d'informations sur sa chaîne logistique.

Les chercheurs s'accordent généralement sur le fait que la recherche qualitative se déroule dans un contexte naturel où le chercheur agit comme un instrument de collecte de données, rassemblant des mots ou des images, les analysant de manière inductive, mettant l'accent sur la signification pour les participants, et décrivant un processus expressif et convaincant dans le langage utilisé. (CRESWELL,1998)

Étant donné que notre recherche s'intéresse à la mesure de la performance logistique d'une seule chaîne logistique, cela veut dire que notre étude porte sur une seule entreprise, à savoir Sarl Odyssée-Trucks

Le choix de l'organisme d'accueil pour mener notre étude repose sur les points suivants :

- La concession de Renault Trucks garantissant l'application des normes Renault Trucks
- Sarl Odyssée Trucks dispose d'une chaîne logistique étendue
- Les fonctions logistique (stockage, approvisionnement et distribution) se trouvent au cœur du métier de Sarl Odyssée Trucks
- Sarl Odyssée débute sur le marché et compte 8 mois d'activité, ce qui en fait un terrain vierge pour réaliser et appliquer notre thématique de recherche

La méthode qualitative repose sur des formes de collecte des données non numériques, ces données peuvent être récolter des entretiens avec les personnes intéressés, l'analyse des documents relatives au contexte, les observations constatées, les figures etc. (Kohn & Christiaens, 2014).

1.2 Techniques de recueil d'informations

Dans notre cas, nous avons opté pour les techniques : des entretiens, l'observation, la documentation

1.2.1 L'observation

Dans la durée de notre stage et vue la nature de notre thématique, nous avons consacré une partie de notre temps dans l'entreprise pour observer et appréhender son fonctionnement opérationnel. Nous avons assisté à la réception des camions, aux mouvements des flux physiques (approvisionnement, vente, distribution), aux flux d'informations et la communication entre les différents niveaux de l'entreprise. En parallèle, notre tuteur de stage nous a expliqué le fonctionnement et nous a présenté les processus ainsi que les interactions entre eux, mettant en avant la collaboration et le travail en équipe.

1.2.2 Les entretiens

Par la suite, nous avons menées des entretiens semi-directifs, dans multiples périodes de notre stage avec le directeur général, le responsable PDR, le chef d'atelier, le gestionnaire des stocks. Les intervenants ont été choisis sur la base des sections sélectionnées à auditer selon le référentiel ASLOG pour mener notre étude.

Avec des questions simples et plus de liberté pour les participants, les entretiens nous ont offert une bonne piste pour récolter la quasi-totalité des informations nécessaires pour avoir un aperçu sur l'activité de l'entreprise et son fonctionnement.

Pendant les entretiens semi-directifs, nous avons observé quatre phases distinctes, à savoir l'introduction, le début de l'entretien, la phase de réponse et la conclusion ou la clôture de l'entretien (ROCHE, 2009).

1.3 Instrument de collecte d'information :

Comme mentionné précédemment, le guide des entretiens a été élaboré sur la base du référentiel ASLOG (Edition n°5.1 2008). Le référentiel ASLOG est établi d'une manière ou il englobe l'ensemble des opérations logistique de ces entreprises. Néanmoins, cette version du référentiel ASLOG est conçu pour les grandes entreprises.

Afin d'évaluer et de mesurer la performance de la chaîne logistique de l'entreprise à l'aide de l'outil ASLOG, nous avons entamé la première partie du travail consistant à trier les sections concernées par l'activité de l'entreprise. Nous avons éliminé 3 des 10 sections du référentiel de base pour l'adapter au contexte de l'entreprise. De la même façon, nous avons écarté les questions n'ayant pas de sens concret dans notre cas.

Les sections qui ont été écartées sont :

- Produire ; pour la simple et unique raison que l'entreprise ne fait pas de production
- Conception et projet ; cette section est destinée pour les grandes entreprises productrices qui doivent englober leurs nouveaux produits régulièrement et efficacement dans leur chaîne logistique
- Progrès permanent ; Sarl Odyssée Trucks ne s'est pas inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Selon les responsables, les démarches de progrès permanent sont toujours considérées comme une vision pour le court terme.

Les questions des sections conservées ont également fait l'objet d'une sélection et tri pour convenir l'activité de Sarl Odyssée Trucks. Une fois cette étape achevée, notre référentiel ASLOG adapté et utilisé dans le cadre audit comptait 70 questions réparties sur 7 sections (voir annexe 1)

1.4 Cadre de l'audit

Ayant adapté le référentiel, l'audit a eu lieu de la direction générale, jusqu'à l'atelier en passant par le magasin de stockage. La période d'observation nous a permis d'avoir une vision globale et précise des processus ou encore la réalité sur le terrain.

Une fois les réponses obtenues et leur précision vérifiée, les données collectées ont été traitées par sections, en comparant les méthodes et pratiques identifiées à celles proposées par le référentiel ASLOG.

Le référentiel ASLOG propose une échelle de mesure à 3 niveaux, les indices 1,2,3 décrivent les différentes performances qui sont mesurées. (Le niveau 3 étant le meilleur niveau). Ainsi, une notation est attribuée à chaque question pour illuminer les pratiques de l'entreprise. Une notation de 0 peut être attribuée en cas de l'absence d'un minimum possible pour l'obtention du premier niveau.

En ce qui suit, nous avons calculé les moyennes des différentes sections afin d'identifier le degré de maîtrise des processus inclus dans la section. En addition, par des représentations graphiques nous avons analysé de façon plus fine les résultats, ceci permet de vérifier de façon

profonde toutes les sections retenues et d'examiner la disparité entre les processus dans la même section. Les résultats de l'audit ont permis de proposer des pistes d'améliorations.

Après un diagnostic interne et un entretien avec le directeur générale nous avons parvenus à identifier les sections les plus importantes à l'activité de Odyssee Trucks.

Les résultats du diagnostic étaient présentés au directeur générale qui nous a assisté à sélectionner les sections les plus essentiels pour l'activité de l'entreprise. Ces sections constitueront l'objet de la conception de tableaux de bord comme outil de visualisations et de mesure de façon permanente.

Ainsi, le plan détaillé de l'audit se trouve dans (Annexe 3)

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section se constitue d'une présentation du concessionnaire « Renault Trucks SARL Odyssee » en passant par un aperçu sur l'histoire du groupe « Renault Trucks » suivi d'une contextualisation en matière d'organisation, d'environnement, et de gestion.

2.1 SARL Odyssee un concessionnaire de la filiale Renault Trucks Algérie

Dans le cadre complexe et perpétuelle évolution de l'industrie automobile, il est devenu impératif pour les entreprises d'adapter leurs stratégies afin de répondre aux exigences spécifiques des marchés locaux. Renault Trucks, constructeur français de véhicules poids lourd, a ainsi décidé de renforcer sa présence en Algérie par l'ouverture des concessions. Cette initiative est dictée par la nécessité de s'adapter à un marché en mutation constante, caractérisé par la demande croissante pour les services d'après-vente et des pièces de rechange. Cette section a pour but de présenter le contexte de Odyssee Trucks, une des concessions Renault Trucks présente en Algérie suivi d'une analyse de son environnement externe et interne avec un aperçu sur le concept de concession et des interactions entre une concession et son concédant.

2.1.1 Aperçu sur l'histoire de Renault Trucks

Fondée en 1894 par Louis Renault et son associé Marius Berilet, Renault Trucks avec son ancienne nomination Automobiles Marius Berilet spécialisés depuis sa fondation dans la conception et la fabrication de moteurs monocylindre à Lyon en France et considérée actuellement comme l'un des leaders du marché des véhicules poids lourd au monde. En 1906 ils ont construit leurs premiers camions équipés de moteurs bicylindres. Lors de la première guerre mondiale (1914-1919) la société a concentré sa production sur l'équipement militaire en livrant au totale 9320 véhicules pour l'armée française durant le conflit. Après la guerre le

groupe s'est lancé dans une démarche de diversification en lançant plusieurs gammes notamment le premier tracteur routier 100% français en 1923, puis en 1929 le premier camion équipé d'un moteur diesel a été créé. L'année 1945 a été marquée par la nationalisation des groupes Berilet, Saviem et du groupe Renault Automobiles sous la nomination « La règle nationale des usines Renault », et la filiale « Renault véhicules industrielle » qui a vu le jour en 1978 comme étant l'unique constructeur de véhicules poids lourds français.

Depuis 1979, dans le cadre de sa démarche d'internationalisation en addition à l'ouverture de plusieurs filiales RVI à travers le monde, le groupe prend contrôle de la société Mack Trucks aux États-Unis et rachète les camions Dodge et Barreiros Dodge en Grande Bretagne et en Espagne respectivement.

En 2001 après son rachat complet par le groupe suédois VOLVO sous la nouvelle appellation « Renault Trucks », le constructeur français a connu une large expansion et compte aujourd'hui plus de 120 filiales à travers le monde. (RENAULT TRUCKS ALGERIE,)

2.1.2 Renault Trucks Algérie

Fondée en 1990, La filiale Renault Trucks Algérie a ouvert ses portes afin de prendre part du marché Algérien prometteur, et concrétiser son implantation en Algérie par la mise en place et l'ouverture d'une usine de montage de camions à Meftah, Blida et a lancé La gamme de camions poids lourd C spécifiquement conçue pour le marché algérien. L'usine a ensuite fermé ses portes pour une période indéfinie en 2019, cependant la vente des pièces de rechange Renault Trucks continue par le biais de la filiale RTA et de 14 concessionnaires agréés dispersées à travers le territoire national algérien.

2.1.3 Renault Trucks SARL Odyssée Trucks

Le 14 septembre 2023, la filiale algérienne Renault Trucks a officialisé l'ouverture de son nouveau concessionnaire, Renault Trucks Sarl Odyssée-Trucks, implanté dans la zone industrielle de Blida, cette zone d'activité stratégique, située à seulement 50km de la capitale Alger et bénéficiant d'un accès direct à l'autoroute Est-Ouest, offre une visibilité optimale à la concession. Renault Trucks Sarl Odyssée-Trucks s'affirme ainsi comme la 14^{ème} concession du réseau Renault Trucks Algérie.

D'après les dispositions des **articles 24 et 25 de la loi n° 04-08** du 27 Jomada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004, modifiée et complétée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales portant la loi relative à la concurrence qui définit le cadre juridique général des relations entre les entreprises, y compris les dispositions relatives aux concessions, et de **l'article 1 du décret exécutif n° 22-383** du 22 Rabie Ethani 1444 Correspondant au 17

novembre 2022 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaire de véhicules neufs. La concession se définit comme « un contrat par lequel une entreprise (le concédant) accorde à une autre entreprise (le concessionnaire) le droit de vendre ses produits ou services dans une zone géographique définie, moyennant une redevance » (JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, 2022)


Cette définition se penche sur trois éléments clés d'une concession qui sont :

- L'aspect contractuel : La concession doit impérativement être formalisée par un contrat entre le concédant et le concessionnaire ;
- Le droit de vente : Au travers de ce contrat, le concédant octroie au concessionnaire le droit exclusif de commercialiser ses produits ou services dans une zone géographique déterminée ;
- La rémunération contractuelle : Le concessionnaire s'engage à verser une redevance au concédant en contrepartie de l'exclusivité obtenue.

2.1.4 Présentation de Sarl Odysée-Trucks

Dans le but de faciliter l'appréhension des traits distinctifs de la Sarl Odysée-Trucks, voici une présentation synthétique des caractéristiques de l'entreprise :

Tableau 3 : Présentation de SARL Odysée Trucks

Caractéristique	Description
Nom de l'entreprise	Sarl Odysée-Trucks
Logo	
Nombre de salariés	22
Capital social	10.000.000,00 DZD
Siège social	Zone industrielle N° 01 G N° 22 Sect 049, Blida, Algérie
Offre de services	<ul style="list-style-type: none"> – Réparation et entretien de véhicules – Vente de pièces de rechange d'origine

	<ul style="list-style-type: none"> – Vente et mise en route des véhicules neufs – Offres de services personnalisés pour les clients
--	---

Source : Par nos soins à partir des documents internes

2.2 Les principales caractéristiques de SARL Odyssee Trucks

2.2.1 Missions de SARL Odyssee Trucks :

Les principales missions d'Odyssee trucks en tant que concessionnaire Renault Trucks Algérie sont :

- Assurer la distribution et la commercialisation des véhicules utilitaires RT sur le marché algérien, en se situant comme un point de vente exclusif de la zone, proposant une gamme complète de modèles répondant aux besoins des clients.
- Fournir un service après-vente complet, y compris l'entretien, la réparation et la fourniture de pièces de rechange d'origine afin de garantir la satisfaction des clients
- Offrir un support technique aux clients afin de les aider à résoudre les problèmes liés à l'utilisation et à l'entretien des véhicules.
- Proposer des formations pour les clients Renault Trucks dans le but de les familiariser avec les caractéristiques techniques des véhicules, les bonnes pratiques de conduite et de maintenance, ainsi que les aspects de sécurité.
- Agir comme ambassadeurs de la marque Renault Trucks Algérie, à travers la promotion de ses produits et services et la participation à des événements sectoriels afin de renforcer la présence de la marque sur le marché
- Contribuer au développement économique du pays notamment le secteur du transport et la logistique, en créant des emplois.
- Offrir un service de qualité et faire preuve de réactivité face aux besoins et aux demandes des clients, pouvant ainsi établir des relations durables basées sur la confiance et la transparence.

2.2.2 Les valeurs de SARL Odyssee Trucks

Les valeurs de SARL Odyssee Trucks sont directement inspirées des valeurs Renault Trucks d'après le contrat de concession qui engage les concessionnaires à respecter les valeurs principales du concédant tels que :

- La sécurité routière
- La protection de l'environnement
- L'innovation et l'efficacité
- L'engagement sociétale

En addition a ces valeurs nous pouvons trouver d'après le directeur général, des valeurs spécifiques à Odyssee Trucks tels que le travail d'équipe et le respect mutuel entre les collaborateurs et envers les parties prenantes.

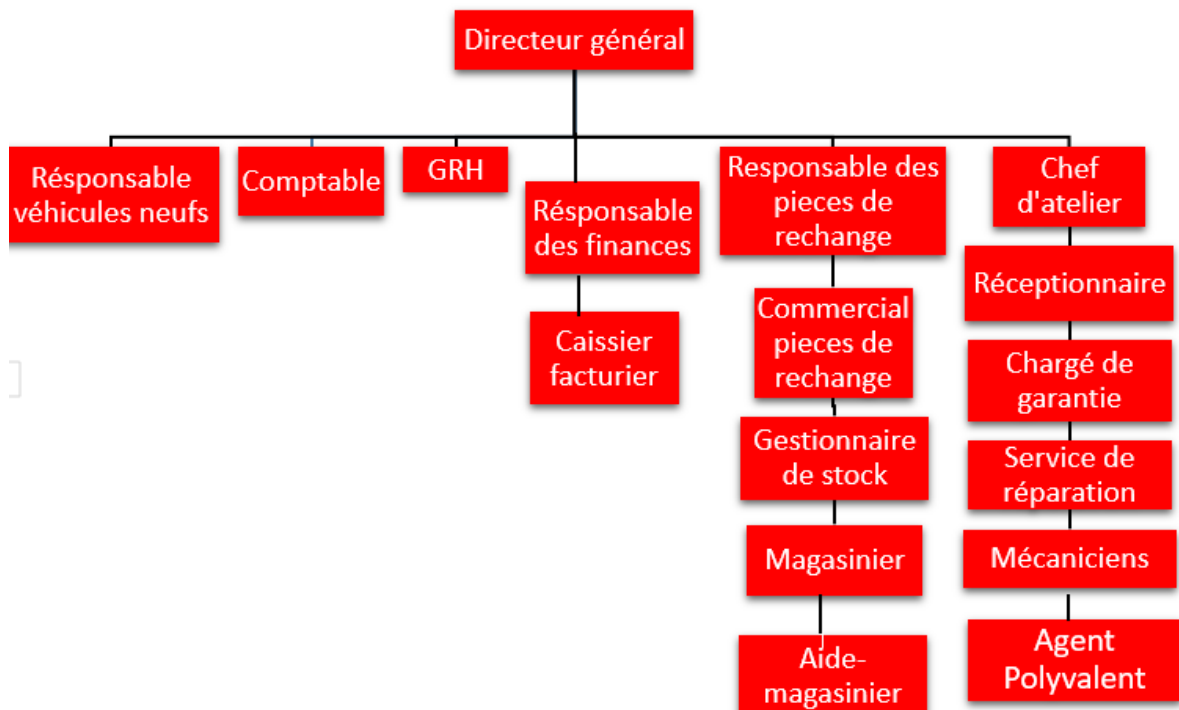
2.2.3 La vision de SARL Odyssee Trucks

La vision d'Odyssee Trucks d'après le directeur général est d'assurer un service de qualité et d'élargir la gamme de services afin de garantir une prise en charge complète des véhicules poids lourd Renault.

2.3 La structure organisationnel de SARL Odyssee Trucks

Voici-ci-dessus l'organigramme de SARL Odyssee Trucks :

Figure 3: Organigramme de Odyssee Trucks



Source : SARL Odyssee Trucks

2.4 Aperçu sur la logistique d'Odysée trucks

Comme indiqué parmi les caractéristiques de l'entreprise et le montre l'organigramme de cette dernière (Figure 3) Sarl Odysée trucks, en matière de logistique a deux missions principales : Assurer la vente et la distribution des véhicules poids lourd RT ainsi que de fournir et vendre les pièces de rechanges de ces derniers. Cependant dû à la fermeture de l'usine RTA et le fait que c'est une concession qui vient de démarrer son activité, la logistique de Odysée Trucks est essentiellement basée sur les pièces de rechanges ou une logistique de niveau 3PL est appliquée d'après le responsable du service, d'où le déséquilibre constaté à l'organigramme entre les le service PDR et le service VN. Ceci dit, la vente des véhicules continue et odysée trucks comme les autres concessions représente un point de commande et de distribution officiel.

Dans le contexte du service PDR, le processus logistique est simple il va de l'approvisionnement en pièces de rechange en passant par le stockage jusqu'à la vente de ces pièces. Il convient aussi de rappeler que le contrat de concession avec RTA oblige Odysée trucks à sous-traiter le transport a un partenaire choisi en amont par la filiale RTA ce qui justifie le niveau 3PL de la logistique des pièces de rechange de la concession.

2.5 Les parties prenantes de SARL Odysée Trucks

A- Clients

Pour Odysée Trucks il existe deux types de clients :

- **Clients ACE** : C'est les clients sous contrat d'entretien avec RTA qui offre des avantages valables dans toutes les concessions RT du territoire national.
- **Clients Forfaits** : Ce sont les clients récurrents chez Odysée Trucks avec de grandes flottes parmi ces clients nous citons : Le groupe Sim
- **Clients comptoir** : ce sont les clients passagers.

B- Fournisseurs

Fournisseur principale : Magasin centrale RTA

Fournisseurs secondaires (seulement en cas d'indisponibilité chez le fournisseur principale) :

Vendeurs pièces détachées RT d'origine

C-Prestataire logistique

Celui-ci est défini par le concédant d'après le contrat de concession et actuellement c'est la société Fleche Bleue qui s'occupe des activités de transport en amont.

D-Concurrents

Dans le cas de Odysée Trucks il existe deux types de concurrents.

- **Les concurrents directs** : qui se divisent en deux catégories :
 - La première catégorie regroupe les autres constructeurs poids lourd présents sur le marché algérien tel que : SNVI, Mercedes-Benz Trucks, MAN Trucks, Iveco ou bien Scania...etc.
 - La deuxième catégorie est quant à elle est composée des 12 autres concessions RTA.
- Les concurrents indirects :
 - Les distributeurs, grossistes ou marchands indépendants de pièces de rechange des véhicules poids lourds.
 - Les ateliers d'entretien de véhicules poids lourd indépendants.

2.6 Analyse de l'environnement externe de SARL Odyssée-Trucks

Dans le but d'appréhender l'environnement externe de Odyssée Trucks dans ses aspects micro et macro, nous avons mené un diagnostic en employant des outils appropriés pour chaque niveau tels que l'outil PESTEL pour l'environnement globale et le modèle de porter au niveau sectoriel.

2.6.1 Analyse du macro-environnement de SARL Odyssée Trucks

Afin de cerner le macro-environnement l'outil PESTEL (Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Écologique, Légal) se révèle le mieux adapté(Curtis,2021)

- **L'environnement politique** :

Les décisions politiques représentent en sorte des lignes directrices des secteurs économiques d'un pays. Le climat politique en Algérie conditionne la croissance d'un secteur.

En Algérie, la réglementation du secteur automobile connaît des changements, L'état à envisager de diminuer la facture d'importation et donc à arrêter l'importation des véhicules au profit des usines de montage, mais le faible taux d'intégration était la raison qui a poussé l'état à gelée le projet.

En matières de montage, importations des véhicules, des pièces de rechange ou bien des normes liées aux véhicules. La réglementation est dans un cycle de changement constant.

- **L'environnement économique** :

Le Produit intérieur brut : Le PIB de l'Algérie a connu une hausse considérable depuis la crise sanitaire COVID 19. Avec 224,1 milliards USD en 2023, L'Algérie compte (7,8%) du PIB du continent africain s'inscrivent comme le 4ème sur le niveau continental.

Une autre indication favorable qui compte, le PIB hors hydrocarbures de l'Algérie a connu une hausse, cette hausse est soutenue par d'autres industries telle « Commerce, réparation

automobiles et d'articles domestiques », de la « production et distribution d'électricité, de gaz », ainsi que du secteur des « Hôtels et des restaurations » (ALGERIE360, 2024)

Taux de croissance : Le taux de croissance globale de l'économie algérienne pour l'année 2023 est de 4,1%

Que les réserves de change avaient progressé de 61 milliards USD en 2022 à 69 milliards USD en 2023, (OFFICE NATIONAL DES STATISTIQUES, 2024)

Taux d'inflation : Selon l'office nationale des statistiques (ONS) l'indice s'établie à 9,06% en Janvier 2024 contre 9,3% en janvier 2023.

Les réserves de change avaient progressé de 61 milliards USD en 2022 à 69 milliards USD en 2023. (OFFICE NATIONAL DES STATISTIQUES, 2024)

Infrastructure et transport : L'Algérie possède de vaste infrastructures qui comprends des routes, un réseau d'autoroutes qui s'étalent sur plus de 100 000 kilomètres, 45 ports, 35 aéroport, un réseau ferroviaire en expansion, des tramways dans plusieurs wilayas et un métro. L'Algérie démontre un engagement envers le développement de ses infrastructures et ses systèmes de transport afin de développer et promouvoir son économie ainsi pour se démarquer comme destination attractive pour les Investissements Directs Étrangers (IDE)

- **L'environnement socio-culturel :**

Démographie : La population algérienne est d'environ 46,2 millions d'habitants avec un taux de croissance annuel de 1,42%. Une hyperfixation de la population existe dans les grandes villes notamment dans le nord du pays où la densité est élevée. En outre, le taux d'urbanisation est de 73%

Habitude de consommation : À travers l'analyse du parc des véhicules poids lourds algérien, on remarque une certaine tendance ou bien habitude de consommation du client algérien. En effet, plusieurs marques sont présentes sur le marché. Notamment Renault Trucks Algérie qui se positionne comme Leader historique du marché algérien avec un lien spécial avec le client algérien depuis l'époque coloniale (LESOIR D'ALGERIE, 2023)

- **L'environnement technologique :**

L'environnement technologique fait référence aux différentes technologies qui peut impacter le marché des véhicules poids lourd. En Algérie, plusieurs pistes ne sont pas entièrement explorées, notamment les camions à hydrogène qui restent plus innovant, moins polluant et avec de bonnes performances en terme d'autonomie. En addition, dans certaines zones du pays les infrastructures internet ne sont pas développer, ce qui cause des complications quant aux transport, on cite l'exemple du non accès au localisation et GPS dans lesdites zones.

De l'autre cote, l'état algérien s'est inscrit dans une démarche qui vise à orienter les jeunes algériens vers la recherche de l'innovation et la découverte des nouvelles technologies afin d'arriver à réaliser des avancées dans différents secteurs notamment le secteur de transport et des véhicules poids lourds.

- **L'environnement écologique :**

La nécessité de réduire l'impact environnemental du transport routier, spécifiquement celui des poids lourds, a émergé comme une priorité pour les autorités algériennes. Cette préoccupation découle en partie de l'état vieillissant et peu efficient sur le plan énergétique du parc automobile algérien, qui représente une source significative d'émissions polluantes. Dans ce contexte, le marché des poids lourds en Algérie est marqué par une prise de conscience croissante des implications de la pollution atmosphérique associée à la circulation routière. Les constructeurs, tel que RTA, s'engagent dans des initiatives environnementales en répondant à cette préoccupation. Ils proposent ainsi une gamme de véhicules électriques et développent des solutions visant à réduire les émissions polluantes émanant de leurs véhicules fonctionnant aux carburants conventionnels.

- **L'environnement légal :**

Les lois et réglementations locales et internationales, notamment en matière de sécurité routière, de protection des consommateurs et de concurrence, peuvent avoir un impact sur les opérations et la stratégie commerciale des différents maillons du marché poids lourd algérien.

2.6.2 Analyse sectoriel du micro-environnement de Odysée Trucks

Afin de mieux comprendre l'environnement sectoriel d'Odysée-Trucks nous allons utiliser l'outil des 5+1 forces de Porter qui déterminent selon lui : « la structure des profits d'un secteur en définissant la manière dont la valeur économique qu'il crée est répartie » (Porter,2008), les résultats de cette analyse se présentent comme ceci :

- **Intensité concurrentielle : Moyenne** ➡

Il est constaté que Odysée Trucks bénéficie d'une certaine protection contre les menaces provenant des concurrents indirects, en raison du contrat de concession établi avec la filiale RTA, lui conférant ainsi, conjointement avec les autres concessionnaires, l'exclusivité de la distribution et de la vente des produits RT. En ce qui concerne la compétition avec d'autres constructeurs présents sur le marché, Odysée Trucks tire parti des atouts de la marque RT, qui détient une position dominante sur le marché des poids lourds en Algérie(Harmand,2023), bénéficiant ainsi de son statut de précurseur et de son lien historique solide avec le marché algérien, Cependant, il convient de ne pas sous-estimer la rivalité avec les 13 autres concessions

Renault, qui bénéficient des mêmes privilèges. Dans cette perspective, Odyssée Trucks se trouve dans l'obligation de se démarquer en termes d'offres de services, politiques tarifaires et de qualité des services offerts pour rester compétitive sur le marché.

- **Pouvoir de négociation avec les fournisseurs : Moyen** ➡

Le contrat de concession auquel est soumise Odyssée Trucks stipule que son unique fournisseur est le magasin central de la filiale RTA, qui s'engage à fournir des produits authentiques conditionnés conformément aux normes définies par RT avec des tarifs avantageux. Toutefois, en cas de rupture de stock ou de pénurie chez le magasin central, il est permis dans des cas exceptionnels d'obtenir des produits auprès d'autres concessions ou fournisseurs, à condition qu'ils soient des pièces d'origine RT.

Le contrat de concession auquel est soumise Odyssée Trucks stipule que son unique fournisseur est le magasin central de la filiale RTA, qui s'engage à fournir des produits authentiques conditionnés conformément aux normes définies par RT avec des tarifs avantageux et qui sont destinés uniquement pour les concessions de RT.

Toutefois, en cas de rupture de stock ou de pénurie chez le magasin central, il est permis dans des cas exceptionnels d'obtenir des produits auprès d'autres concessions ou fournisseurs, à condition qu'ils soient des pièces d'origine RT.

- **Pouvoir de négociation avec les clients : Moyen** ➡

Ce pouvoir est conditionné par le profil des clients, étant donné que ceux ayant opté pour une offre de la filiale RTA ne sont pas soumis à des négociations tarifaires. Cependant, pour les clients au comptoir, avec lesquels Odyssée Trucks bénéficie, conformément au contrat de concession, d'une certaine autonomie de fixation des prix, cela pourrait ouvrir la voie à des négociations tarifaires en fonction de la nature des services demandés, du volume des produits commandés et de la possibilité de fidélisation du client.

- **Nouveaux entrants : Faible** ↘

Les barrières à l'entrée sont difficiles à franchir

- La réglementation concernant l'importation des véhicules et pièces détachées exige un agrément fournis des ministères de l'état
- Pour les concessions, RTA a fournis seulement 14 contrat de concessions à l'échelle nationale, les cahiers de charges de RT sont strictes et exigent des ressources budgétaires, des immobilisations qui respectant les normes internationales et un degré important de connaissances et compétences.

Ceci complique l'entrée sur le marché pour les opérateurs.

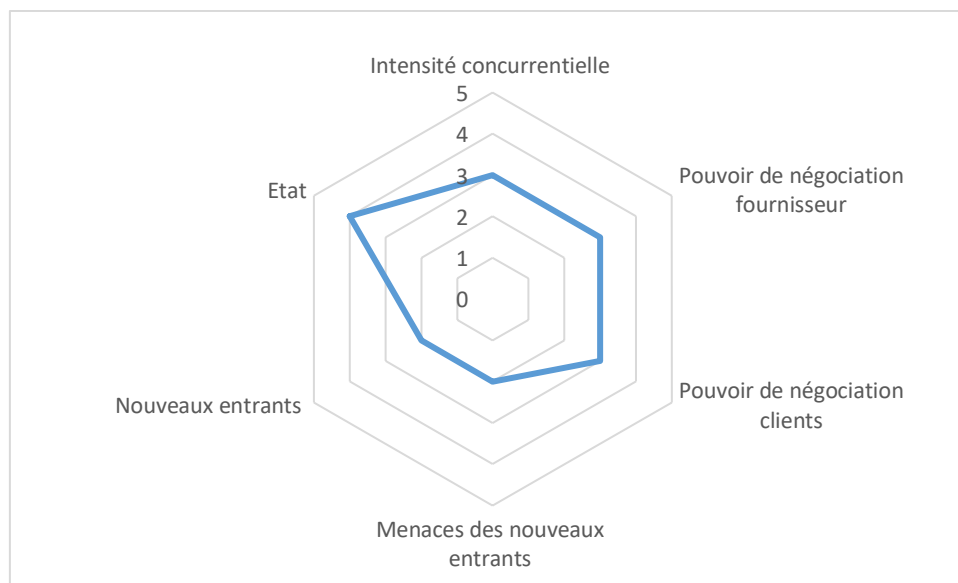
- **Menaces des produits de substitution : Faible** ↘

Si l'on voit l'aspect commercialisation des véhicules neufs, pièces détachées d'origines et service après-vente avec garantie, les entreprises ayant une flotte importante des véhicules Renault n'ayant pas autant de choix que de se diriger vers une des concessions de RT. Cependant, des entreprises ou particulier peuvent intégrer la maintenance en leur sein.

- **État : Fort** ↗

Les fluctuations économiques et la réglementation peuvent présenter des situations d'incertitude voire même des contraintes sur le secteur et pour la concession en particulier.

Figure 3 : Radar de porter



Source : élaboré par nos soins

En somme, le niveau de menace du micro-environnement de Odysée Trucks est MOYEN (Note de 17/30) sous réserve de prendre en compte ces facteurs de succès relatifs aux secteur :

- Couverture géographique large pour la distribution
- Mesures de fidélisation des clients
- Système logistique performant
- Une forte réactivité
- Adaptation des offres selon les besoins du marché
- Une forte structure financières et maîtrise des coûts

2.7 Analyse de l'environnement interne de SARL Odysée Trucks

L'analyse de l'environnement interne d'une entreprise revêt une importance stratégique majeure. Dans le dessin d'appréhender celui de Odysée-Trucks, nous avons privilégié

l'utilisation de l'outil VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation) qui se distingue par sa capacité à évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise à partir de ces 4 critères.

Pour se faire nous avons d'abord classé les ressources et les compétences de Odyssee Trucks comme ceci (Tableau 4), ensuite nous avons procédé à l'analyse VRIO des différents types de ressources et de compétences (Tableau 5)

Tableau 4 : Les ressources et compétences d'Odyssee Trucks

	Ressources (Tangibles/Intangibles)	Compétences
Capacités nécessaires pour accéder au marché	<ul style="list-style-type: none"> • Un parc de véhicules • Un atelier de réparation • Un magasin de stockage • Un local pour les bureau d'administration • Outillage de réparation adapté au véhicules poids lourd • Personnel formé • Postes de gardiennage • Caméras de surveillance • Véhicules de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire en mécanique • Esprit d'équipe • Climat de travail sain • Direction général impliqué
Capacités nécessaires pour un avantage concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Accès direct à l'autoroute EST-OUEST • Proximité géographique avec le fournisseur • Un système d'information intégré RT avec le magasin de stockage 	<ul style="list-style-type: none"> • Le savoir-faire de Renault Trucks • Collaboration entre les différents niveaux de l'entreprise • Conscience élevé des enjeux environnementaux

	<ul style="list-style-type: none"> • Système de badges qui assure l'efficacité des mécaniciens • Un logiciel intégré RTA • Image de marque Renault Trucks 	
--	--	--

Source : élaboré par nos soins à partir des informations fournis

Tableau 5 : Analyse VRIO des ressources et des compétences d’Odysée Trucks

Types	Créatrice de valeur	Rare	Inimitable	Organisation
Financière	✓	✗	✗	✓
Technologique	✓	✓	✓	✓
Matérielle	✓	✗	✗	✓
Humaine	✓	✓	✗	✓
Image de marque	✓	✓	✓	✓
Contrat avec RTA	✓	✓	✓	✓
Opérationnelles	✓	✓	✗	✓
Comportemental	✗	✓	✗	✓

Source : Élaboré par nos soins

Comme le montrent les tableaux Odysée-Trucs bénéficie de trois avantages concurrentiels majeurs qui partagent tous un point commun qui est leur provenance de la relation de concessionnaire-concédant avec Renault Trucks Algérie.

2.8 Recensement :

En procédant à une intégration des éléments issus du diagnostic de l'environnement d'Odyssée-Trucks, comprenant l'analyse PESTEL et des cinq forces de porter, ainsi que de ses ressources et compétences, dans le but d'évaluer la compatibilité ou l'incompatibilité de l'entreprise avec son environnement, il apparaît que :

Odyssée-Trucks parvient à pénétrer le marché des véhicules poids lourds en bénéficiant de l'appui de son concédant Renault Trucks, ce qui lui confère un avantage en termes de notoriété et d'image de marque. De plus, la présence d'un personnel expérimenté et bien formé ainsi qu'une infrastructure physique et technologique conséquente lui procurent un atout non-négligeable en terme d'efficacité.

Ces avantages s'avèrent suffisants face à un niveau de menace considéré comme moyen. Cependant, il convient de souligner que la menace liée à l'intervention des pouvoirs publics, notamment l'état, demeure un point d'attention.

Conclusion :

Notre travail de recherche est basé sur l'étude qualitative. Un échantillon de 6 participants est retenu en fonction des domaines analysés durant notre étude. Les entretiens ont été menés sur la base du modèle ASLOG. Odyssée Trucks, une concession de Renault Trucks représente notre organisme d'accueil et le sujet de notre cas d'étude. La particularité du contexte de l'entreprise qui opère dans un secteur hautement concurrentiel qui pose plusieurs barrières à l'entrer et qui est régie d'une réglementation assez particulière, présente une menace pour Odyssée Trucks.

CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Introduction :

Ce chapitre est segmenté en deux sections. La première, expose et analyse les résultats obtenus après leur collecte et leur comparaison aux pratiques énoncées dans le référentiel adopté, dans le but d'évaluer la performance de la chaîne logistique ainsi que des processus identifiés par le modèle. Ensuite, la deuxième section a pour objectif d'exploiter les résultats obtenus afin de mettre en place une démarche d'amélioration, en employant une panoplie d'outils.

Section 1 : Résultat et discussion

Cette section présente les résultats et l'analyse de l'audit réalisé, basé sur le modèle de référence ASLOG version 2008. L'objectif de cet audit été d'évaluer la performance logistique d'Odyssee Trucks. Les données recueillies ont été présenter et analyser puis synthétisées afin de fournir une vue d'ensemble claire et détaillée des forces et des faiblesses du système logistique. Pour l'achevée, nous abordons dans cette section les limites de la méthodologie employée lors de l'audit

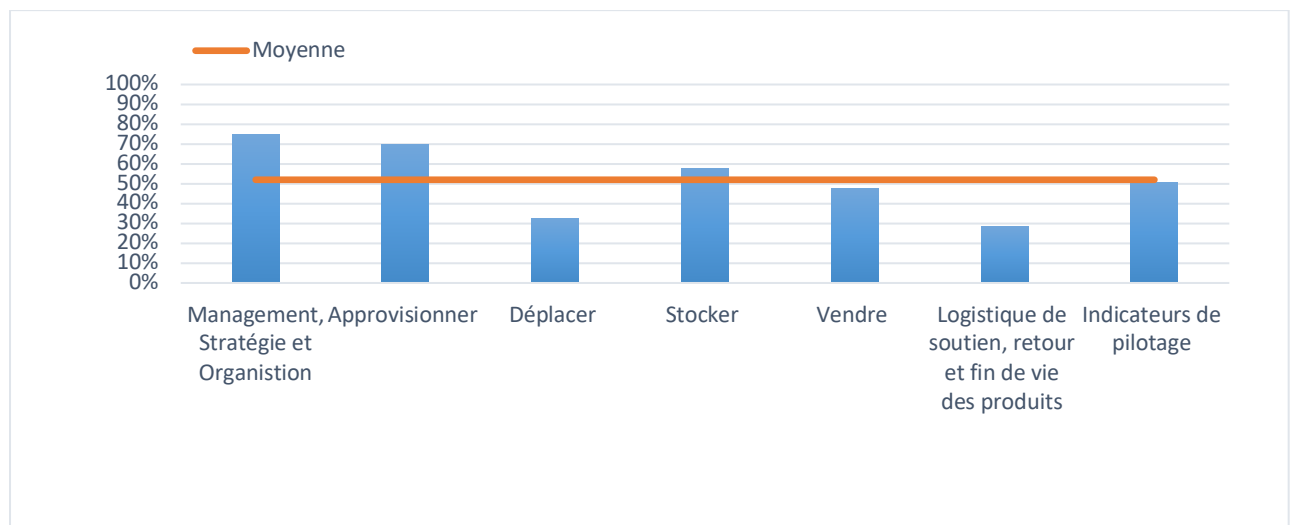
1.1 Présentation et analyse des résultats

Cette partie vise à la présentation du résultat globale puis au détails des sections du référentiel.

1.1.1 Analyse globale

La première donnée importante déduite de notre étude est le score global obtenu par Odyssee Trucks sur l'ensemble des questions. Le Score obtenue par Odyssee Trucks est de 52%.

Figure 4: Présentation des résultats générales



Source : élaboré par nos soins sur Excel

Ce score réalisé indique un niveau de maturité de la chaîne logistique assez modéré qui correspond au niveau 2 selon l'échelle de l'ASLOG. Ce résultat positif pour le contexte d'une concession revient à l'application des bonnes pratiques et les expertises de Renault Trucks ainsi que sa culture. De même, pour les aspects de management logistique, stockage, et l'approvisionnement le niveau de maîtrise est relativement élevé par rapport aux autres sections. Ceci peut être justifié par la nature du secteur, où il est primordial de piloter de manière efficace la chaîne logistique, de se disposer des pièces de rechange pour les fournir aux clients, même de constituer un stock des pièces à forte rotation pour fournir les prestations dans l'atelier.

Cependant, les sections Vendre, indicateur de pilotage, logistique de soutien & retour et celle des transports et distribution se situent en dessous du niveau global de maturité d'Odyssee Trucks, ceci signifie que ces sections sont les moins maîtrisées par l'entreprise et que des actions et d'améliorations devraient être entreprises et instaurées afin de pouvoir traiter les dysfonctionnements et optimiser ces processus.

Nous constatons aussi que les points les plus critiques sont obtenus pour le transport & distribution, manutention et la logistique de soutien. En fait, le faible niveau de maturité des processus revient à l'orientation de l'entreprise qui favorise l'atelier, ce dernier représente le premier et le principal client de l'entreprise, ainsi le taux insignifiant des retours de la part des clients externes qui revient à la nature des produits et des clients ce qui explique la faible implication de Odyssee-Trucks dans le service de la logistique des retours. En ce qui concerne le transport et la distribution la faible notation revient au fait que le transport des pièces en amont est fait par des prestataires désignés par la filiale RTA et pour le transport en aval un manque de véhicules conformes à la livraison est considérable.

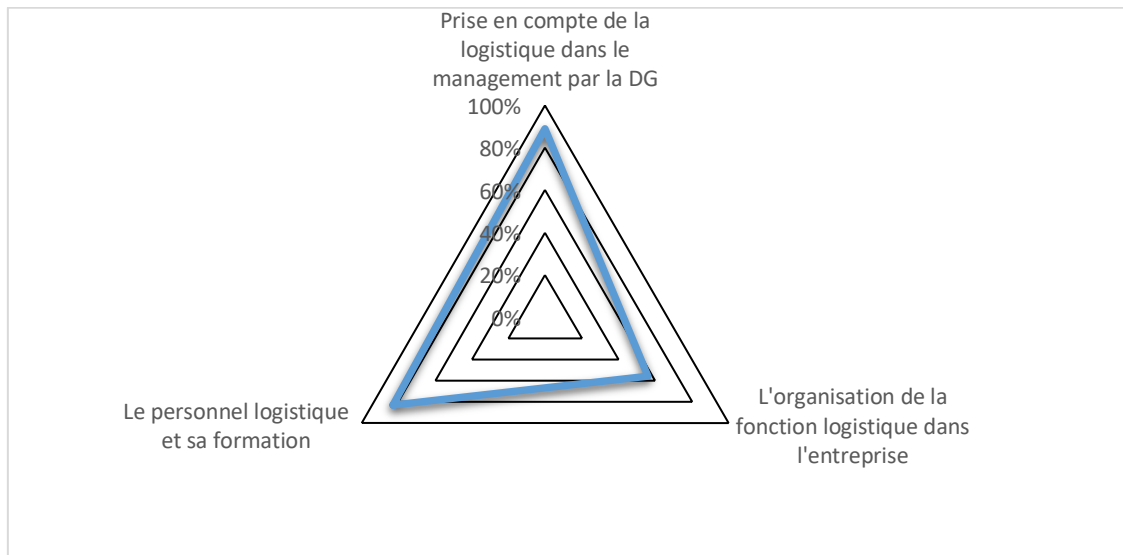
Ensuite, nous passons par les 7 sections retenues du référentiel, pour chacune sont décrites ses axes afin d'apporter les pratiques de la chaîne logistique mises en place par l'entreprise et pour mettre en évidence la répartition des notes, la discuter et la justifier.

1.1.2 Management, Stratégie et organisation

La figure ci-dessous (figure 5) illustre la répartition de la note obtenue pour la première section. Le premier axe « Prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale », a obtenu une note de 89%, ce qui indique l'intégration de la fonction logistique au cœur des préoccupations de l'entreprise et de sa considération lors de l'élaboration de la stratégie. Ensuite, nous retrouvons l'axe « personnel logistique et sa formation » avec une notation assez élevée de 83%, reflétant ainsi la qualité du personnel engagé par la fonction logistique au sein

de l'entreprise et sa formation continue. Cependant, l'axe « L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise » a obtenu 56%, un niveau assez moyen est ressorti de cette notation. Cette notation nous suggère que des améliorations en terme d'organisation et de coordination doivent être prises pour l'améliorer. Une analyse plus profonde de chaque axe est à venir.

Figure 5: Scores obtenus par axe de la section management, stratégie et organisation



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale

Pour Odyssée Trucks, les processus logistiques notamment : l'approvisionnement, le stockage et la vente. Représentent l'atout concurrentiel principal, ce qui justifie l'implication significative de la direction et l'intégration de ces processus stratégiques dans la stratégie globale de l'entreprise. En conséquence, des réunions transversales sont régulièrement organisées avec les différents services concernés par la stratégie logistique. Par ailleurs, cette implication de la direction se manifeste par une écoute attentive des besoins des clients, notamment à travers le questionnaire de satisfaction. Les dysfonctionnements constatés sont traités de manière ponctuelle avec un contrôle budgétaire, visant à réduire les couts superflus.

B. L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise

Dans le contexte d'Odyssée Trucks, le responsable PDR est chargé de superviser les fonctions logistiques de l'approvisionnement jusqu'à la vente, en passant par la gestion des stocks, Récemment, la concession a recruté une commerciale PDR, en plus du GDS, afin de répartir les responsabilités logistiques et de favoriser le travail en équipe.

En ce qui concerne la communication interne, celle-ci est formalisée par des emails officiels, respectant la signature conformes à la charte de RT, pour assurer une circulation efficace des informations. En outre, en raison de la proximité des bureaux, la communication se fait souvent en face à face. De plus, des réunions régulières sont organisées en fonction des obligations et des disponibilités de chaque participant, afin de garantir une coordination optimale.

C. Le personnel logistique et sa formation

Odyssée Trucks bénéficie de l'avantage de disposer d'un personnel, tant opérationnel que manager, ayant déjà acquis de l'expérience au sein d'une concession de la filiale RTA. Cette expérience leur confère une maîtrise des processus opérationnel de la concession, facilitant ainsi leur efficacité et leur adaptation aux procédures en place.

En outre, conformément aux contrats de travail stipulés dans le contrat de concession, chaque employé de Odyssée Trucks est soumis à une formation continue via un module intégré de formation Volvo, spécialement conçu pour offrir des formations personnalisées à chaque poste. Ce système permet un suivi direct de l'état d'avancement des formations par la filiale, avec des incitations sous forme de bonus attribués en fonction de l'assiduité et des résultats obtenus aux questionnaires de fin de formation.

Il est important de noter que ces bonus sont pris en charge par la filiale, conformément aux dispositions du contrat de concession. Ce système de formation continue, associé à des incitations financières, vise à maintenir et à améliorer constamment les compétences des employés, garantissant ainsi un haut niveau de performance et d'efficacité au sein de la concession.

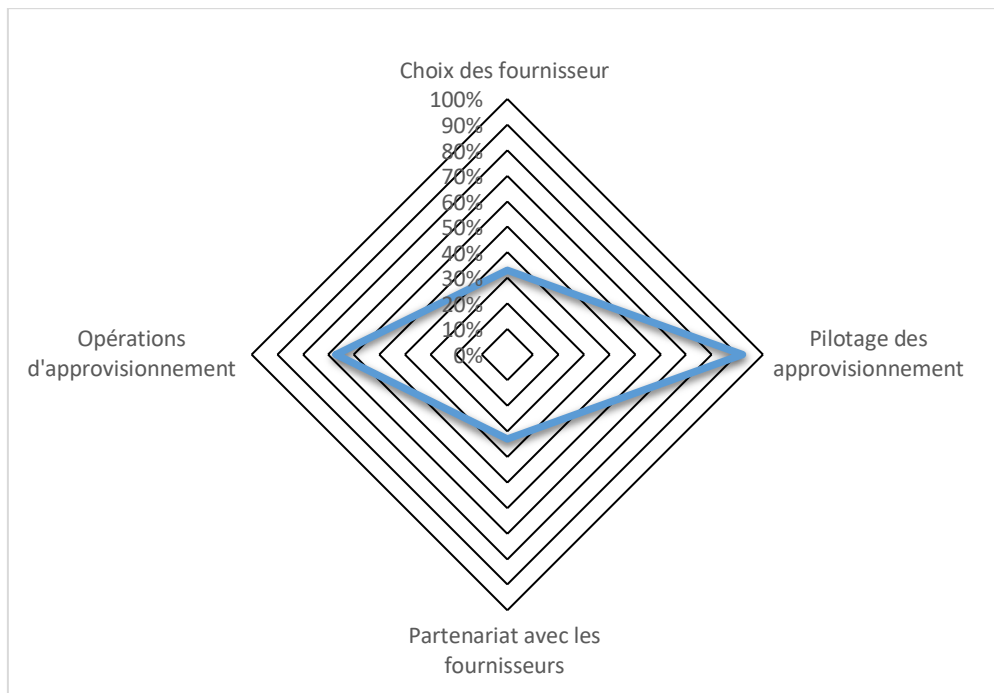
En addition à cela il convient de mentionner que la filiale RTA organise chaque année une caravane a thème qui passe par les différentes concessions sur le territoire national qui propose dans son agenda des conférences utile aux employées. À noter que la caravane de l'année 2024 a été lancé à partir de la concession Odyssée Trucks.

1.1.3 Approvisionner

Pour cette section, la répartition des notes selon les axes est présentée dans la figure suivante. L'axe « Choix du fournisseur » est le premier, obtenant une notation de 33%, ce qui reflète la faible maîtrise due à l'exigence d'avoir un seul fournisseur, conformément au cahier des charges de Renault Trucks. Le second axe « Pilotage des approvisionnement » révèle une forte organisation, coordination et gestion des risques liés à l'approvisionnement, avec une notation

de 92%. En outre, le troisième axe « Partenariat avec les fournisseurs » a enregistré une note de 33%, cette faible notation est étroitement liée à la faible autonomie d’Odyssee Trucks quant à la gestion des relations avec les fournisseurs. La disparité des notes continue avec le dernier axe « Opérations d’approvisionnement » qui a eu une notation de 67%, démontrant une performance satisfaisante et nous amène à conclure que l’entreprise dispose d’un processus d’approvisionnement performant et bien structuré. Nous allons se pencher en profondeur dans l’analyse de ces axes dans ce qui suit.

Figure 6: Scores obtenus par axe de la section Approvisionner



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Choix des fournisseurs

Les dispositions contractuelles de la concession, ou la filiale RTA stipule que le seul fournisseur autorisé en matière de pièces de rechange est le magasin appartenant à ladite filiale, conformément à un cahier des charges précisément défini dans le contrat, Cette disposition restreint voire entrave la possibilité pour Odyssee Trucks d’engager d’autres fournisseurs, sauf en cas de non-disponibilité des pièces chez le magasin central, ou la concession peut ponctuellement recourir à d’autres fournisseurs, généralement des revendeurs de pièces de rechange RT, dans le but de répondre aux besoins des clients en termes de service et de délais. Il est essentiel de souligner que cette relation avec les fournisseurs secondaires n’est pas formalisée par des contrats formels, mais repose plutôt sur le réseau de contacts des

responsables de l'entreprise. Il convient également de noter que, dans ce cadre, seules les pièces d'origine RT, en bon état et conformes en terme de conditionnement, sont acceptées.

B. Pilotage des approvisionnements

Pour mieux appréhender la dynamique de la relation entre Odyssee Trucks et ses fournisseurs, notamment en se concentrant sur le principal fournisseur, le magasin centrale RTA, dans le cadre de la communication et de la gestion des flux d'approvisionnement et d'information, il convient de souligner que la concession bénéficie d'un accès sécurisé à la plate-forme numérique de RT dédié au lancement et au suivi des commandes de pièces de rechange, nommée « RT Parts ». Cette plate-forme accompagne le processus d'approvisionnement depuis le lancement de la commande jusqu'à sa livraison en permettant un suivi en temps réel de son statut. Ces fonctionnalités contribuent à simplifier la gestion des approvisionnements pour l'entreprise. Pour ce qui est du recours à des fournisseurs secondaires, le lancement et le suivi des commandes s'effectue essentiellement à travers la communication téléphonique.

C. Partenariat avec les fournisseurs

Pour le Cas d'Odyssee Trucks cette section du référentiel ne se montre pas pertinente car, en effet le seul type de partenariat qu'entretient l'entreprise est une relation concessionnaire à concédant avec RTA qui exige pour le rappel que le seul fournisseur en pièces de rechange est le magasin de ladite filiale et les autres fournisseurs ça reste des prestations exceptionnelles qui ne peuvent être considérées comme partenariat.

D. Opérations d'approvisionnement

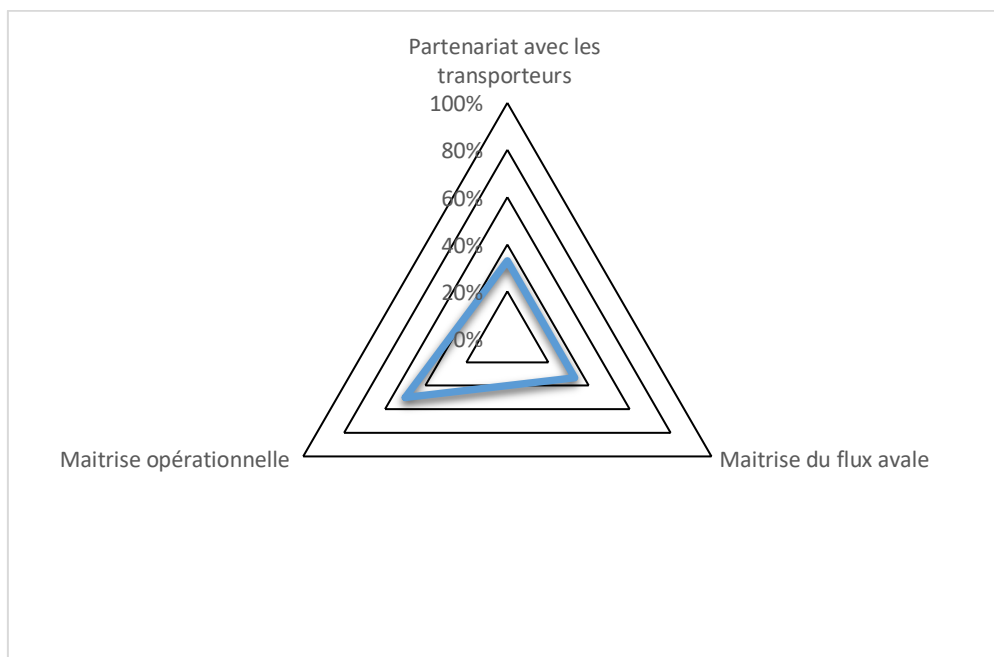
Les opérations d'approvisionnement sont maîtrisées grâce à l'intégration du portail « RT Parts ». c'est au sein de cette plate-forme, le responsable du Service Pièces de rechange (PDR) qui est le pilote du processus d'approvisionnement initie les commandes de pièces de rechange en se basant sur des prévisions de ventes élaborées en collaboration transversale avec son service ainsi que les autres services, et en tenant compte d'indicateurs tels que les commandes en cours, le stock minimum et la consommation du magasin de stockage. Cette interface facilite le lancement et le suivi en temps réel des commandes par le service PDR, tout en simplifiant la transmission d'informations pertinentes relatives à l'approvisionnement en pièces de rechange. Par ailleurs, il est possible d'engager des négociations via cette plateforme sur les tarifs d'approvisionnement, la flexibilité de ces négociations étant déterminée par les performances de ventes réalisées par la concession, conformément aux clauses contractuelles. En addition a tout cela le portail offre la possibilité de retourner les pièces non-conformes au magasin grâce

à l'option « argus » qui permet une fluidité dans le processus. En ce qui concerne la réception des produits venant du principale fournisseurs les produits arrivent conformes aux standards RT en terme de conditionnement et emballage. En addition a cela chaque élément possède une étiquette avec une référence qui permet un repérage fiable de chaque pièce de rechange, à noter qu'un élément sans étiquette est considéré comme non-conforme. Tout cela contribue à faciliter les opérations d'approvisionnement de l'entreprise avec le magasin RTA. Ceci dit dans le cas des opérations d'approvisionnement avec les fournisseurs secondaires il suffit juste que les produits soient en bonne état avec l'étiquette qui atteste de leur authenticité.

1.1.4 Déplacer

La section actuelle, relative aux opérations de transport pour les flux amont et aval, se constitue de trois axe. Le premier axe « Partenariat avec les transporteurs » démontre une faible maitrise, avec une note de 33%, ceci revient au point de l'obligation au recours aux transporteurs partenaire conventionnés de Renault Trucks Algérie. Concernant le second axe « Maitrise du flux aval », Odyssee Trucks a également obtenu une notation de 33%. Quant au dernier axe « Maitrise opérationnelle », l'entreprise est accordé une note assez moyenne de 50%. Une analyse plus ample de chaque axe se trouve ci-dessous.

Figure 7: Scores obtenus par axe de la section déplacer



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Partenariat avec les transporteurs :

En matière de transport, le contrat de concession entre Odyssee Trucks et Renault Trucks lui permet de bénéficier des services fournis par les prestataires et partenaires de RTA. Ces prestataires sont sélectionnés par RTA avec un contrat annuel. Quant à elle, Odyssee Trucks s'engage à payer une charge annuelle fixe pour les prestations de transport du flux amont, ce qui procure un avantage pour l'entreprise en termes de qualité de service à un coût compétitif par rapport au marché de transport. De plus, la proximité géographique de l'entreprise avec le fournisseur principale offre un avantage supplémentaire en terme de délai de livraison.

De plus, Le portail (RT parts) intègre également la fonction transport, facilitent ainsi les opérations d'approvisionnement. L'étendue du portail couvre l'ensemble du processus d'approvisionnement, du lancement de la commande jusqu'à la livraison. En cas de disponibilité des pièces de rechange, la date et l'heure de la livraison est connu dès le lancement de la commande, avec une livraison effectuée dans un délai maximal de 48 heures. Les fonctionnalités du module « RT parts » permettent un suivi complet de la commande et de son déplacement complet grâce à la réactivité de ce dernier, ainsi qu'un signalement en cas de dysfonctionnement ou bien un retard. En cas de problème, une enquête se lance systématiquement pour identifier les causes et les goulots de cette défaillance, suivie d'une démarche visant à résoudre le problème en respectant les délai impartis. Le portail RT parts offre également un degré important de formalisation, assurant une communication permanente entre toutes les parties et un partage d'informations en temps réel.

Néanmoins, l'entreprise ne dispose pas d'autonomie pour négocier les termes du contrat du transport, ce qui entraîne des nuances et des limitations. De même, la planification des livraisons est confiée au transporteur conformément au cahier des charges, sans l'intervention d'Odyssee Trucks dans ce processus.

B. Maitrise du flux aval :

Quant à la gestion des livraisons pour les clients, Odyssee Trucks propose le transport et l'assure en interne, en exploitant ses propres ressources sans recourir à un prestataire de transport externes. Son réseau de transport est réparti géographiquement sur trois régions : Est, Ouest et Sud.

L'ordonnancement des livraisons est fait sur la base d'un planning hebdomadaire établi par le responsable pièces de rechange établi et le mis à jour régulièrement. En cas de commande urgente, le planning est immédiatement révisé et ajusté afin de répondre au besoin du client. En

cas de problème ou retard, le client est contacté et avisé du problème, ce qui lance une modification du planning des expéditions, avec une date de rapatriement communiquée au client.

Au niveau d'Odyssee Trucks, les produits approvisionner sont conditionnés et étiquetés et ne subissent aucun changement, facilitant ainsi la préparation des commandes pour leur livraison aux clients. Pour chaque expédition, un contrôle physique s'effectue avec une vérification du bon de livraison et des factures, suivies d'une mise à jour du système d'information de l'entreprise.

Contrairement au transport du flux amont, le transport du flux aval n'est pas formalisé. Le responsable pièce de rechange communique directement avec les clients pour planifier les expéditions, les procédures ne sont pas toujours respectées.

C. Maitrise opérationnel :

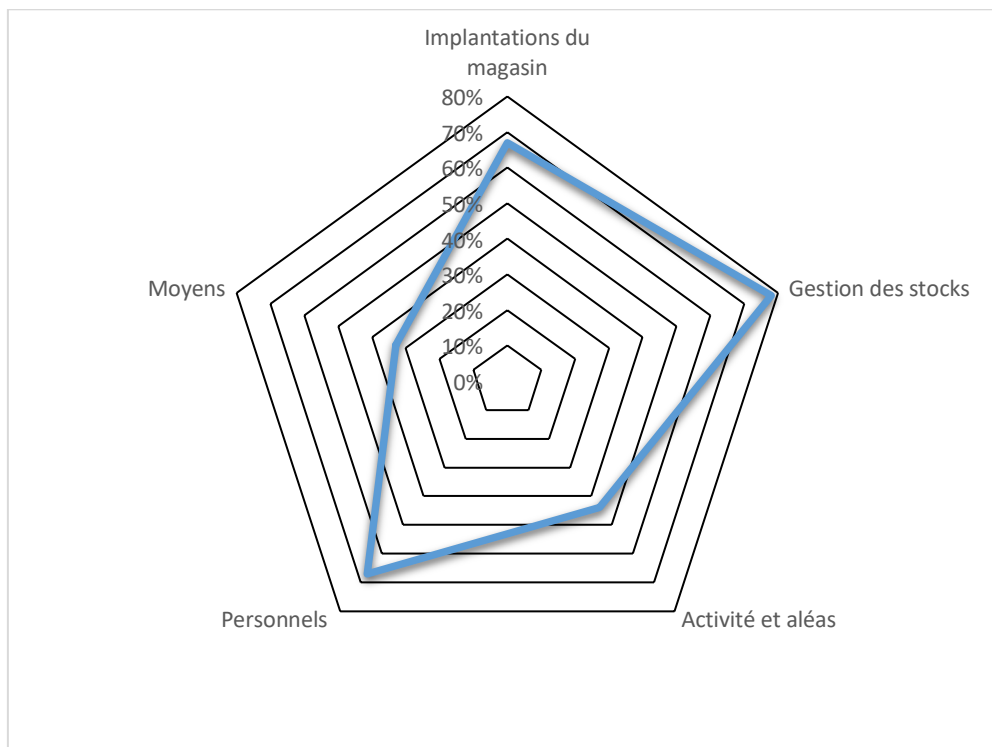
Le contrat de transport entré en vigueur entre Renault Trucks Algérie et les prestataires de transport détaille les obligations des parties. En cas de détérioration des produits, Renault Trucks assume la responsabilité et s'engage à résoudre le dysfonctionnement.

Cependant, Odyssee Trucks n'a pas mis en place d'indicateurs spécifiques aux transports, ce qui complique l'évaluation du service du transport spécialement au niveau aval. Cette lacune limite la capacité de mettre en œuvre des actions préventives et une démarche d'amélioration.

1.1.5 Stocker

Cette section concernant les opérations de stockage, de manutention et d'organisation du magasin est répartie en cinq axes (figure 5). Le premier axe, « Implantation du magasin » a obtenu une notation de 67%. Cette notation indique la rationalité de l'entreprise lors de la prise des décisions relatives à la planification des immobilisations liées à l'activité de stockage. Le deuxième axe « Gestion de stocks » constitue le point fort de cette section, avec une notation de 78%, soulignant ainsi le degré important des compétences dans la gestion des stocks d'Odyssee Trucks. Ensuite, l'axe « activité et aléas » met en lumière la note inférieure à la moyenne estimée à 44%. De même, l'axe « Moyens » a également obtenu une basse note de 33%. En dernier, la notation de l'axe « Personnel » est de 67%. Les axes sont détaillés dans l'analyse suivante.

Figure 8: Scores obtenus par axe de la section stocker



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Implantation du magasin :

La gestion des stocks représente un élément clé de la chaîne logistique, les infrastructures logistiques représentent un levier important pour une gestion optimale des stocks. Odyssee Trucks a choisi d'implanter son magasin à proximité de l'atelier, pour la raison que le magasin est considéré comme le premier client de l'entreprise. De plus, les lieux de stockage doivent être conforme aux exigences de standardisation au niveau de toute les concessions selon la charte de Renault Trucks.

Odyssee Trucks organise son magasin selon la destination des pièces, en séparant les pièces destinées au magasin à celles destinées aux clients. L'emplacement des pièces est déterminé en fonction de leur volume et leur poids. Avec une allocation spécifique dans le système d'information de l'entreprise selon un numéro de rayon attribuer à chaque référence de pièces lors de la première installation des produits approvisionnés.

Néanmoins, l'entreprise a adopté une stratégie de flux tiré dans le but de minimiser le capital immobilisé en stock, en priorisant les besoins de l'atelier tout en visant à satisfaire la demande des clients. Les pièces qui se trouvent dans le magasin sont généralement des pièces à forte rotation qui se consomment quotidiennement, le besoin en pièces de l'atelier accompagnées des

documents nécessaires (Ordre de réparation, bon de commande) et les commandes des clients conditionnées et prêtes à l'expédition. La stratégie adoptée par l'entreprise empêche les situations de sur-stockage, nonobstant les taux de remplissage sont suivi régulièrement. En cas d'une irrégularité le personnel du magasin avise le service PDR afin de prendre des mesures exceptionnelles et des actions pour corriger le niveau des stocks dans le magasin.

B. Gestion des stocks :

La gestion des stocks chez Odyssee Trucks est placée sous la responsabilité de la direction pièce de rechange, et régie par des ratios relatifs à la rotation des stocks, le stock de sécurité, le seuil de stock, les stocks morts et d'autres ratios permettant une gestion efficace des stocks et une maîtrise des coûts qui s'engendre. De même, l'amélioration de la satisfaction des besoins de l'atelier est au cœur des préoccupations de l'entreprise, avec une optimisation du taux de rupture et le niveau des stocks surtout pour les produits essentiels à l'activité et qui ne doivent pas atteindre le stock de sécurité tels que les kits de vidange et l'huile moteur.

L'équipe chargé des stocks organise un inventaire général chaque 6 mois, accompagné par un inventaire tournant hebdomadaire pour mettre à jour les niveaux le système d'information de l'entreprise. Bien que le système d'information rend impossible des mouvements physiques des stocks ou des changements d'emplacement autre que ceux prévus au préalable, des écarts ou erreurs peuvent se produire. Une fois constaté, les erreurs sont traitées et les raisons sont identifiées pour empêcher leurs répétitions

C. Activité et aléas :

Le système d'information (RT DMS) dont dispose Odyssee Trucks permet l'enregistrement exhaustif de toutes les opérations. Son intégration à tous les services de l'entreprise assure une diffusion instantanée des données. Tous mouvement des produits dans le magasin nécessitent une traçabilité documentée et une mise à jour sur le système. Ces opérations sont exécutées par l'équipe du magasin qui est présent pendant les horaires de travail. Reste à noter que bien que les pièces de rechange ne sont pas périssables, certaines subissent des changements et améliorations, ce qui ne rend pas obsolète la version antérieure, mais la rend plutôt moins demandé sur le marché.

D. Personnels :

L'équipe chargée des stocks se trouve dans le service pièce de rechange, composée d'un responsable, d'un administrateur commercial, d'un gestionnaire de stock, d'un magasinier et d'un aide magasinier, chacun se voyant attribuer des responsabilités clairement définies. Toute

opération relative aux stocks réalisée au niveau du magasin nécessite l'accord du responsable. Une fois l'opération est approuvée, le système d'information est renseigné.

E. Moyens :

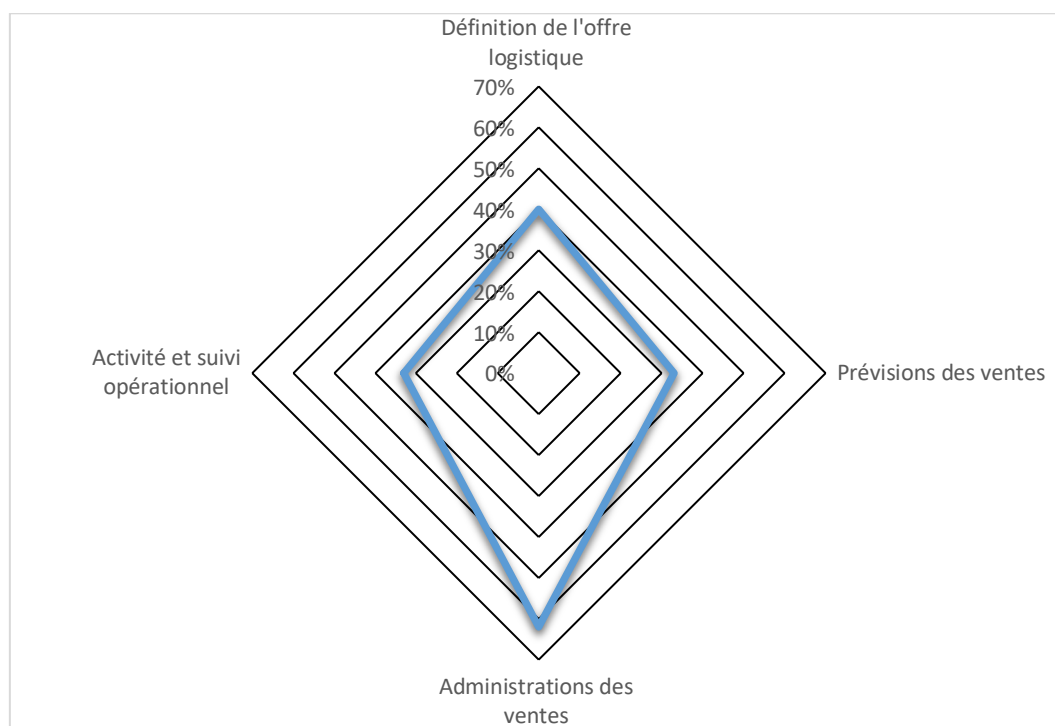
Les ressources et moyens déployer par Odyssee Trucks sont estimés suffisants pour répondre aux besoins du magasin, incluant l'espace du rayonnage pareil pour les moyens de manutention. Pour le conditionnement et les emballages, Odyssee Trucks intervient rarement, sauf en cas de détérioration des conditionnements extérieurs fournis par le fournisseur.

Toutefois, il est à noter que les dispositifs de sécurité ne sont pas toujours respectés et souvent négligés lors d'une réception importante ou lors de la préparation de l'expédition d'une large commande.

1.1.6 Vendre

En ce qui concerne les ventes, leur section relative est subdivisée en quatre axes distincts. Le premier axe, intitulé « Définition de l'offre logistique » a obtenu une notation de 40%, accentuant un manque en termes d'ajustement de l'offre selon les critères dictés par le marché et les clients. Le second axe, axé sur les « Prévisions des ventes », présente une faible notation de 33%, ce qui suscite une alerte quant à la fiabilité des prévisions, qui potentiellement risque de mettre en péril la pérennité de l'entreprise. Par la suite, nous retrouvons l'axe « administration de vente » qui affiche une notation au-dessus de la moyenne évaluée à 62%, indiquant une bonne maîtrise des ventes, bien que non optimale. Enfin, le dernier axe, « Activité et suivi opérationnel » obtient une notation de 33%, témoignant d'une faible performance qui nécessite d'apporter des améliorations. La description de chaque des axes est à suivre.

Figure 9: Scores obtenus par axe de la section vendre



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Définition de l'offre logistique

Les offres logistiques chez Odyssee Trucks sont définies en premier lieu par rapport aux types de clients. En effet la priorité est de satisfaire les besoins de l'atelier qui est considéré comme le premier client de la concession en pièces de rechange. En second lieu les clients ACE qui ont un contrat avec RTA et les clients forfaitaires qui sont principalement des entreprises avec de larges flottes de camions, ces derniers bénéficient des avantages en terme de délais et couts par rapport au clients passagers. Ceci dit les prospects ayant des larges flottes peuvent jouir d'offres personnalisées adaptées à leurs besoins. Néanmoins la culture de l'entreprise est basée sur la sincérité avec toutes sortes de clients en terme d'informations fournis sur la disponibilité des produits et l'état des commandes. En ce qui concerne la priorisation par produits il existe un indicateur de familles de produits, souvent des produits complémentaires ce qui permet de faire des offres attirantes dans le cas d'achat des produits de la même famille en simultanée

B. Prévision des ventes

Les prévisions de ventes sont le fruit de la collaboration au sein du service pièces de rechanges en corrélation avec les objectifs de l'entreprise définis par la direction générale, ces dernières sont faites chez Odyssee Trucks d'une façon générale à partir d'un classement top 100 des

produits les plus vendus défini par RTA, ces produits doivent impérativement être disponibles en stock, ce classement est mis à jour chaque année afin de garder sa pertinence. Un indicateur de ventes ratées est aussi mis en place, celui-ci permet d'identifier les ventes ratées ainsi que leurs motifs et aide dans la prévision des ventes dans une démarche d'amélioration.

C. Administration des ventes

L'administration des ventes chez Odyssée Trucks est faite de sorte que le responsable des ventes qui est directement attaché au responsable PDR puisse accéder directement aux informations des clients grâce à la base de données du système d'information intégré RT-DMS mis à sa disposition qui offre des informations utiles sur les clients tels que leur répartition géographique et diverses autres informations. Il convient aussi de mentionner que l'entreprise n'accepte pas de crédits néanmoins dans le cas des clients ACE les factures sont directement envoyées à la filiale RTA pour les couvrir dans un court délai comme l'indique le contrat de concession ainsi que les contrats de RTA avec les clients ACE. En outre une priorisation des clients existe et dépend des variables tels que la taille de la flotte ou le type du client, à noter que l'atelier jouit de la priorité ultime suivi par les clients récurrents, pour cette fin RT Parts permet à Odyssée Trucks de lancer, en cas de non-disponibilité des articles sur le stock, des commandes d'approvisionnement dites urgente qui a pour avantage de garantir un plus court délai d'attente (pas plus de 24h).

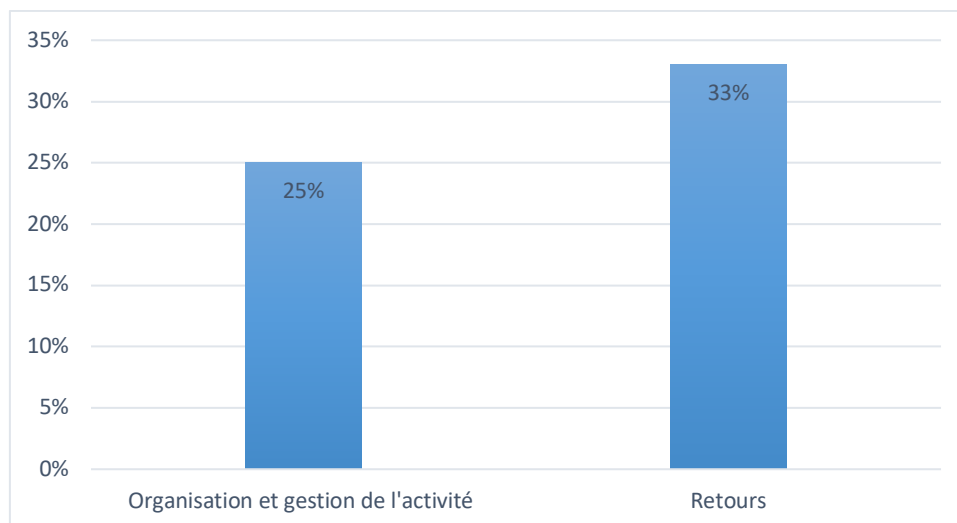
D. Activité et suivi opérationnel

L'activité principale de Odyssée Trucks actuellement en tant que concession RT est de vendre des pièces de rechanges poids lourd prêtes pour l'emploi c'est-à-dire que les produits arrivent chez Odyssée Trucks emballés, conditionnés et avec des étiquettes où la nomination et la référence de la pièce sont indiqués ce qui facilite le repérage de ces derniers. En outre, Odyssée Trucks ne fait que stocker les pièces de rechange RT afin de les vendre.

1.1.7 Logistique de soutien, retour et fin de vie des produits

Cette section est la moins maîtrisée par l'entreprise, c'est la section ayant la plus faible notation. Segmentée en deux axes, le premier, relatif à « L'organisation et gestion de l'activité » a obtenu une note de 25%, tandis que le second axe « Retour » a été évalué à 33%. Il est nécessaire de prendre des actions d'amélioration pour cette section. Dans ce qui suit, nous procéderons à analyser les axes et les raisons de cette faible notation.

Figure 10: Scores obtenus par axe de la section logistique de soutien, retour et fin de vie des produits



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Organisation et gestion de l'activité

Le service après-vente chez Odyssee Trucks est valable pour tous les produits vendus sous la forme d'une garantie d'un an pour les clients comptoir et de deux ans pour les pièces montées à l'atelier de la concession. Subséquemment, l'entreprise possède une plateforme de suivi et de mesure de la satisfaction des clients établie par RT qui permet d'avoir une réactivité face aux problèmes soulevés par les clients afin conduire une démarche d'amélioration continue par rapport aux services ou ventes réalisés, cette plateforme bénéficie d'une utilisation simple en scannant un code QR qui mène à un questionnaire avec un espace où le client peut exprimer sa satisfaction ou réclamer en cas de mauvaise expérience.

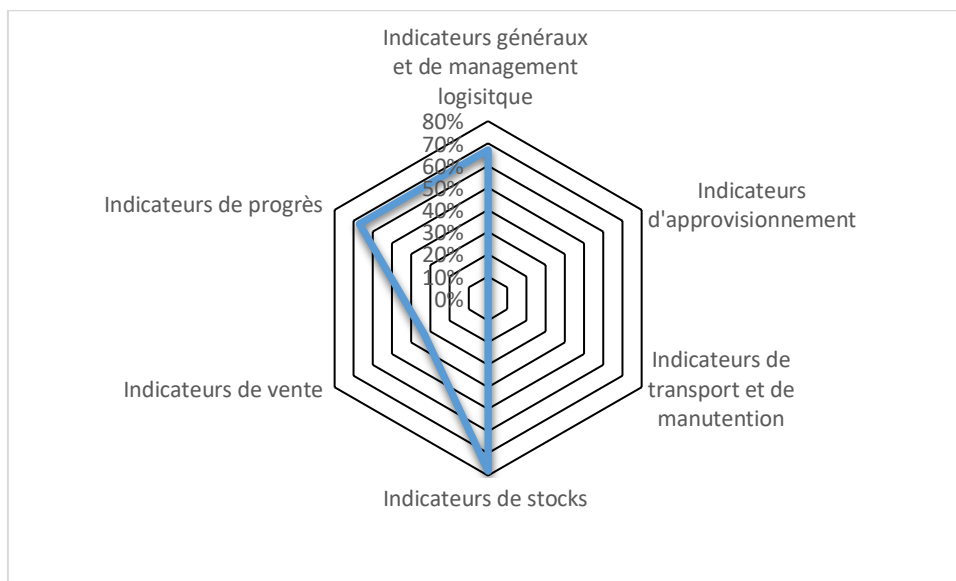
B. Retours

Dans le contexte d'Odyssee Trucks la mise en place d'une logistique de retour s'avère superflue du à la nature spécifique du marché des poids lourds. Contrairement au marché des véhicules légers, ce secteur exclusivement composé de professionnels, formant ainsi un marché B2B. Par conséquent, les clients n'achètent que les pièces dont ils ont réellement besoin parmi les produits proposés, sachant que les produits disponibles chez Odyssee Trucks sont déjà vérifiés à la réception c'est-à-dire qu'ils sont conformes aux normes des véhicules RT. Tout cela conduit à un taux de retours presque nul (un seul cas de retour depuis le début des activités).

1.1.8 Indicateurs de pilotage

Les résultats obtenus pour cette section divisée en 6 axes confirment l'orientation logistique d'Odyssee Trucks qui est penchée essentiellement vers la gestion du stock des PDR représentée dans cette section du référentiel par l'axe « indicateurs de stock » avec un score de 78% cela montre l'existence d'une démarche d'évaluation des performances à ce niveau avec des indicateurs spécifiques pour cette axe. Pour les axes « indicateurs généraux et de management logistique » et « Indicateurs de progrès » le même score de 67% est obtenu ce qui signifie que des indicateurs spécifiques pour chaque axe sont en place. Pour l'axe « indicateurs de vente » le faible score de 33% démontre un manque constaté au niveau des indicateurs de vente. Enfin pour les axes « Indicateurs d'approvisionnement » et « Indicateurs de transport et de manutention » le score de 0% est attribué ce qui signifie qu'aucun indicateur de performance est mis en place pour les deux processus.

Figure 11: Scores obtenus par axe de la section indicateurs de pilotage



Source : élaboré par nos soins sur Excel

A. Indicateurs généraux et de management logistique

Le résultat obtenu dans le cadre de cet axe, suggère que les pratiques générales et le management logistique de l'entreprise sont relativement bien développés en terme de suivi et d'évaluation, mais qu'il reste une marge d'amélioration pour atteindre une performance optimale.

B. Indicateurs d'approvisionnement

Une absence des indicateurs d'approvisionnement a été constaté. Ceci est dû selon le responsable PDR au contrat de concession qui stipule l'engagement de la filiale RTA à fournir les pièces à la demande, pour cela le responsable estime ne pas avoir la nécessité de suivre des indicateurs de performance liés à l'approvisionnement.

C. Indicateurs de transport et de manutention

Pour cet axe, une absence d'indicateurs a été constatée. Cela s'explique par le fait que les prestataires de transport en amont sont imposés par la filiale RTA. En ce qui concerne le transport aval, celui-ci est assuré par l'entreprise elle-même. Toutefois, aucun indicateur n'a été assigné à ce processus.

D. Indicateurs de stock

Cet axe inclut les indicateurs du processus le plus critique de la chaîne logistique d'Odyssee Trucks qui est la gestion des stocks ou plusieurs indicateurs de performances sont en place tel que : la rotation de stock, casier à zéro, taux de stock mort...etc. Ainsi que les inventaires effectués périodiquement.

E. Indicateurs de vente

Pour cet axe le résultat réalisé montre que bien que peu d'indicateurs sont mis en œuvre le processus vente tel que : l'indicateur des ventes ratée. Ceci ne reste pas suffisant selon le référentiel pour piloter efficacement le processus de vente.

F. Indicateurs de progrès

Les indicateurs de progrès chez Odyssee Trucks sont basés sur des enquêtes faite à travers les questionnaires de satisfaction et à travers l'écoute du client afin d'assurer une réactivité face aux problèmes perçu par ces derniers.

1.2 Synthèse des résultats d'audit

Dans le cas de Odyssee-Trucks nous avons constaté que des décisions essentiels liés à la gestion de la chaîne logistique de la concession tels que le transport ou l'approvisionnement ou plus précisément le choix des prestataires de transports en amont ou la décision d'entrer en partenariat avec un autre fournisseur sont limitées voire interdites selon les termes du contrat de concession la liant avec RTA. Néanmoins ce contrat offre plusieurs avantages en terme notoriété, image de marque ainsi que l'expertise, le savoir-faire et les partenariats stratégiques de RT. En conséquent toutes les concessions RTA bénéficient des mêmes avantages. Donc pour

se démarqué des autres une concurrence existe entre ces derniers. Dans ce contexte RT encourage la concurrence entre les différents concessionnaires du territoire nationale à travers un système de classement nationale avec des bonus et des avantages supplémentaires à la clé. Ce classement est mis à jour à travers des audits annuels et des indicateurs de performances relatifs au résultats de ventes réalisés.

En addition a cela nous pouvons compter parmi les avantages mentionnés auparavant qu'odyssee-Trucks bénéficie d'un système d'informations intégré développé spécialement pour Renault Trucks (RT-DMS) ainsi que du portail (RT-Parts) qui facilite le mouvement des flux d'informations vers et depuis le fournisseur principal. Un troisième portail existe celui-ci est le portail (VOLVO) qui offre une formation continue adapté à chaque poste avec des incitations financières pour les collaborateurs en fonction de l'assiduité et les scores obtenus.

Afin d'avoir une meilleure visibilité des résultats obtenus lors de l'audit, nous présentons ces derniers par le biais d'une analyse S.W.O.T comme ceci :

Tableau 6: Analyse S.W.O.T suite à l'audit

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Forte organisation • Personnel qualifié et formé continuellement • Système d'information interne développé et performant • Contrôle des transports du flux amont • Contrôle des transports du flux amont • Bénéficie de la notoriété et l'image de marque de Renault Trucks • Fiabilité du fournisseur • Faible taux de retours • Diversification du catalogue des offres • Large couverture du réseau de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance totale au fournisseur et au prestataire exigé par Renault Trucks • Faible autonomie pour l'entreprise • Complexité réglementaire • Forte concurrence • Manque de formalisation des processus • Négligence des flux aval • Absence de démarche d'amélioration • Manque des objectifs pour l'entreprise et pour le personnel • Manque de personnalisation des offres • Faible communication et écoute des clients • Complaisance des mesures de sécurité

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Demande croissante dans le marché des véhicules poids lourds en Algérie • Vieillessement du parc véhicules poids lourds Algérien • Optimisation des flux physiques • Partenariats stratégiques • Mise en place d'indicateurs pour identifier les dysfonctionnements de la chaîne et pour conduire l'amélioration • Création d'un processus d'amélioration continue • Chargé une équipe pour la réalisation des veilles dans différents départements • Développer les compétences des employés et les former pour réaliser prévisions et les planifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte des clients suite à un faible adaptation suite aux changements • Survenance de dysfonctionnement et erreurs dans la chaîne due au manque de formalisation des processus et la mauvaise coordination entre les acteurs • L'amélioration continue des concurrents ce qui impactera la compétitivité de l'entreprise • Atteinte à l'image de marque de l'entreprise • L'instabilité réglementaire du secteur dans le pays • Limitations des importations qui peut nuire à l'activité de l'entreprise • La progression constante des exigences des clients qui deviennent plus exigeant en matière d'innovation, d'amélioration des services et de coûts

Source : élaboré par nos soins

Tous cela appui le score de 53% obtenu par Odyssee Trucks lors de l'audit logistique que nous avons mené à partir d'une adaptation du référentiel ASLOG 2008 avec la prise en considération des limites méthodologiques auxquels l'étude a fait face.

Section 2 : Démarche d'amélioration

La présente section a pour objectif de donner un coup de pouce à Odyssee Trucks pour entrer dans une démarche d'amélioration continue pour ces processus logistiques. Tout en commençant par une analyse des risques liés à ces derniers qui va conduire et contribuer dans la conception de tableaux de bords relatifs aux processus logistiques plus critiques dans le contexte de la concession.

2.1 Mise en place d'un processus d'amélioration continue étendu à la logistique

La première étape dans l'initiation du processus d'amélioration de la logistique d'Odyssee Truck serait d'y instaurer une démarche d'amélioration continue. Il nous parvient des entretiens menés une focalisation particulière sur les processus approvisionnement, stockage et ventes, considérés les plus cruciaux par la direction générale. Ces processus se distinguent également par le fait qu'ils sont les seuls à avoir des objectifs clairement définis, alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.

Cependant, toute démarche d'amélioration nécessite une évaluation de sa pertinence et son efficacité. Ceci ne peut se produire sans la mise en place en place d'un nombre d'indicateur signifiant à l'activité de l'entreprise. Le choix des indicateurs doit être personnalisé afin de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, tout en prenant en considération ses objectifs stratégiques. En outre, entreprendre un projet de cette ampleur dans un secteur pareil nécessite des dépenses financières importantes, souvent niant le principe d'efficience, ainsi qu'une temporalité de long terme afin de trouver ses effets.

Avant même de définir les indicateurs, il est primordial de mener une analyse des risques auxquels l'entreprise est confrontée dans son activité. Le risqué est défini ici comme l'écart jugé inacceptable par rapport à la norme utilisée pour le contrôle, ce qui souligne l'importance de détecter ces écarts afin de les intégrer dans le plan d'amélioration. Nonobstant, l'analyse des risques et la sélection des indicateurs les plus pertinent nécessitent une période d'observation et d'analyse approfondie de l'environnement d'Odyssee Trucks. Suite à cette phase et à la définition des indicateurs, une équipe dédiée devra assumer la responsabilité de la conduite de l'amélioration.

Pour assurer de la pérennité des améliorations apportées, il est capital de mesurer et veiller aux évolutions des actions mises en œuvre. De plus, tout au long de cette démarche, des itérations des pratiques logistiques et du management de la qualité seront employés dans notre étude.

2.2 Analyse des risques :

Dans le cadre de la démarche d'amélioration de la performance logistique, une analyse des risques liés aux processus logistiques s'avère très pertinente, ainsi nous allons identifier les risques du service PDR de Odyssee Trucks et les prioriser selon la démarche du management des risques de la norme ISO31000.

2.2.1 La démarche

La démarche de l'analyse des risques présentée sur le tableau suivant (Tableau 7) consiste à indiquer les étapes de celle-ci en allant de la préparation de l'évaluation des risques qui définit le champ de l'analyse, l'équipe de travail ainsi que la méthode d'évaluation, puis préciser la base de la différenciation entre les risques, en passant ensuite par l'identification des risques tout en précisant les outils utilisés pour cette phase, pour enfin définir les critères de classification pour risques identifiés.

Tableau 7: La démarche de l'analyse des risque

Démarche	
Préparation de l'évaluation	Groupe de travail : Belhadj Riad / Zeghache Larbi Anis / Service PDR
	Unité de travail choisie : Service PDR
	Méthode d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence d'occurrence x Gravité du risque= Criticité du risque • Criticité du risque x Détectabilité du risque=IRP
Différenciation des risques	Par processus : <ul style="list-style-type: none"> • Processus Approvisionnement • Processus Stockage • Processus vente
Identification des risques	Observation et brainstorming
	Consultation des archives, documents internes et INRS
	Utilisation des outils SWOT et Ishikawa
Classification des risques	Priorisation selon le processus et le niveau de criticité

Source : élaboré par nos soins

2.2.2 Cotation

Dans le but d'éclaircir la cotation des risques nous avons choisie de la présenter sous formes de deux tableaux. Le premier (tableau 1) représente l'échelle utilisé pour chaque variable de la formule de l'IRP. Tandis que le deuxième (tableau 2) représente l'interprétation des niveaux de criticité des risques et le code couleur choisi pour chaque niveau, indiqué par le calcul de l'IRP.

Tableau 8: L'échelle de mesure de la criticité des risques

	Gravité	Fréquence	DéTECTABILITÉ
1	Aucune conséquence sur le processus	Jamais arrivé, mais possible	Flagrant
2	Conséquence légère	C'est produit au moins une fois	Facile à détecter
3	Conséquence sérieuse mais réversible	C'est produit plusieurs fois	Difficile à détecter
4	Conséquence irréversible	Se produits fréquemment	IndéTECTABLE

Source : élaboré par nos soins

Tableau 9: Cotation

IRP	Niveau de criticité	Code Couleur	Interprétation
Jusqu'à 8	Faible		Surveiller le risque, sans la mise en place des mesures de gestion du risque
De 9 à 16	Modéré		Mettre en place des mesures de gestion du risque au moyen terme
De 17 à 24	Élevé		Mettre en place des mesures de gestion du risque sur le court terme
Plus de 24	Très Élevé		Mettre en place des mesures de gestion du risque immédiatement

Source : élaboré par nos soins

2.2.3 Identification des risques

Lors de cette phase, l'identification des risques associés au processus logistique du service PDR, ainsi que leurs causes et effets, a été effectuée. La collecte des informations a été réalisée en collaboration avec le responsable de ce service, ainsi que le gestionnaire des stocks (GDS) et les magasiniers. Ensuite, nous avons classé ces risques en précisant le risque, le processus auquel il est attribué, sa codification, ainsi que les causes et effets liés à chaque risque. De plus, nous avons calculé la criticité de chaque risque. Toutes ces informations sont présentées sous forme de tableau, annexé à ce mémoire (voir annexe n°2).

2.2.4 Priorisation des risques

La présente phase consiste à classer les différents risques identifiés lors de la phase précédente par ordre de priorité selon la criticité de chaque. (Tableau n°10)

Tableau 10: Priorisation des risques

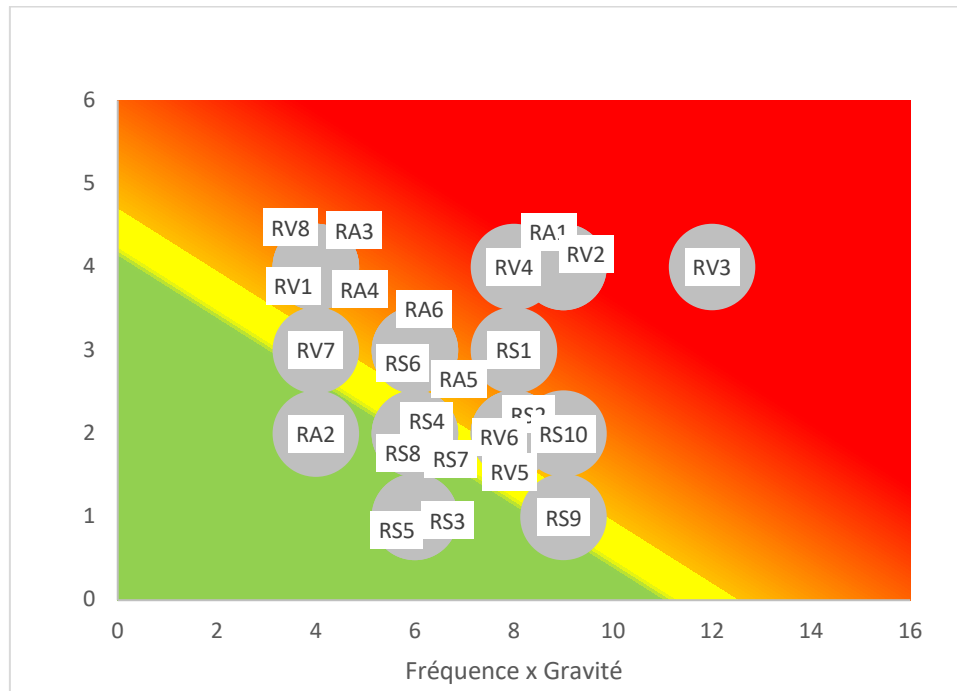
Priorisation		
Codification	Risques	IRP
RV3	Prévisions non-fiables	48
RA1	Retard de livraison	36
RV2	Variation et volatilité de la demande	36
RV4	Non-paiement des clients	32
RS1	Mauvaise planification et définitions des Ratios/Indicateurs de stock	24
RA5	Erreurs lors de la livraison des commandes	18
RA6	Approvisionnement sur la base de prévisions non fiables	18
RS6	Écarts entre le stock Réel et théorique	18
RS10	Mouvement des produits stockés sans mise à jour du système	18
RA3	Pénurie chez le fournisseur	16
RA4	Non-respect des engagement de la part du fournisseur	16
RS2	Détérioration des produits stockés	16
RV1	Accidents de travail	16
RV5	Concurrence accrue	16
RV6	Mauvaise gestion des relations clients	16
RV8	Annulation des commandes	16
RS4	Erreurs lors de l'intégration des produits dans le système d'information	12
RS7	Erreurs de comptage et mauvaise organisation du magasin	12
RS8	Augmentation des stocks morts	12
RV7	Non atteinte des objectifs de ventes	12
RS9	Endommagement des pièces lors de la manutention	9
RA2	Erreurs de saisie lors de lancement des commandes	8
RS3	Rupture de stock	6
RS5	Sur-stockage	6

Source : élaboré par nos soins

2.2.5 Cartographie des risques

Dans le but de faciliter la visualisation des risques nous avons élaboré une Cartographie de ces derniers. Cette cartographie a été faite à partir de la formule Fréquence x Gravité x Détectabilité, respectant le même code couleur que lors de l'identification et la priorisation des risques.

Figure 12: Cartographie des risques liés à la chaîne logistique



Source : élaboré par nos soins sur Excel

2.3 Mise en place des indicateurs :

Comme le montrent les résultats de l'audit logistique présentés à la section précédente. Un des points importants à être souligner c'est le manque considérable voir l'absence des indicateurs de performance pertinent au long des processus logistiques de l'entreprise. À titre de rappel, l'entreprise viens de débiter son activité sur le marché, ce qui représente désormais le créneau idéal pour Odyssée Trucks, pour faire face à la concurrence, de concevoir un système de mesure et d'évaluation de la performance qui va aider et permettre à la concession d'appréhender son niveau de performance notamment dans la logistique, dès son premier exercice. Ce qui va permettre, ensuite, de rentrer directement dans une démarche d'amélioration. Néanmoins les coûts relatifs à cette démarche sont importants, de ce fait découle la nécessité d'élaborer et de piloter de manière efficiente et pertinence sa performance logistique en interne. En effet, une conception interne personnalisée du système de mesure de la performance avec un nombre

réduit des indicateurs représentatifs, fiables et adaptatifs à l'organisation semble être une des solutions tout à fait pertinentes au contexte d'Odyssée Trucks.

D'ailleurs, dans ce qui est le cas de l'activité d'Odyssée Trucks, les parties prenantes définissent l'activité. Les parties prenantes étant les clients et la filiale Renault Trucks Algérie. Dans ce contexte, la définition des indicateurs demeure de plus en plus complexe. Cependant, la mise en place d'une liste d'indicateurs SMART qui couvrent les fonctions clés de la logistique de l'entreprise semble être l'eldorado pour celle-ci. Dans ce cadre, nous allons procéder à l'identification des indicateurs que nous estimons plus adaptés et cohérents au contexte de Odyssée-Trucks. Enfin il est à noter, que le choix de ces indicateurs été réalisée en collaboration avec le service PDR et approuvé par le responsable de ce dernier.

2.3.1 Choix des indicateurs :

En ce qui suit, les indicateurs choisis et retenus sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 11: Présentation des KPI's

KPI	Codification	Définition	Justificatif / Problème en cas de mauvais signal
Coûts logistique total	IG	Le coût globale associé à toutes les activités logistiques	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des coûts logistiques • Absence de contrôle des coûts logistiques • Gestion non optimale
Nombre d'incidents	IR	Le nombre d'événements indésirables en matières de pannes, sécurité...	Nous avons remarqué une négligence des dispositifs de sécurité
Délai des cycles de commande	IV	Le délai pour conclure une commande dès son lancement jusqu'à sa livraison aux clients	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de recouvrement • Augmentation des commandes prête à expédier dans le magasin

			<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans la conclusion du cycle de commande
Nombre d'erreurs détecter sur le système d'information	IR	Le nombre d'erreurs identifier sur le portail RT DMS et RT PARTS	Nous avons remarqué des écarts qui existe entre ce qui est enregistré sur le portail et la réalité dans le magasin
Niveau de stock	IS	La quantité des stocks disponibles dans le magasin	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuation des niveaux de stock • Problèmes opérationnels (manutention...) • Incapacité de respecter les taux liés à la gestion de stock
Satisfaction client	IG	Le degré de contentement des clients par l'expérience fournis par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction des clients • Perte de client
Taux de respect des commandes	IV	Le taux du respect des spécificités des clients lors des expéditions	<ul style="list-style-type: none"> • Faible maitrise du processus vente • Existence de dysfonctionnement • Gestion non optimale des ventes
Taux de conversion	IV	Le taux de transformation des prospects en clients	Nous avons constaté l'augmentation des clients passagers

Cout de maintien de stock	IS	Les coûts engendrés par la détention des stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des coûts opérationnel • Gestion non optimale des stock
Fiabilité des prévisions	IR	L'écart entre les prévisions et la réalité	<ul style="list-style-type: none"> • Baser son activité sur des prévisions non fiables • Mauvaise coordination entre les différents processus
Conformité du fournisseur	IA	Pourcentage des quantités de commandes conformes à chaque échéance du cycle d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Le non-respect des engagement du fournisseur principal
Recours aux fournisseurs secondaires	IA	Le taux de recours au fournisseur secondaires en cas d'indisponibilité chez le fournisseur principale	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau de défaillance du fournisseur principal
Délai moyen des cycles d'approvisionnement	IA	Le temps moyen nécessaire pour compléter un cycle d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion non optimal des flux amont • Faible maîtrise opérationnelle du processus • Mauvaise coordination avec le fournisseur
Taux de rotation de stock	IS	Le nombre de fois l'entreprise écoule son magasin et le renouvelle	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de stock mort • Mauvaise planification des approvisionnements

Taux de croissance du chiffre d'affaires	IG	La variation du chiffre d'affaires d'un exercice a un autre	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler l'évolution du chiffre d'affaires • Mesurer la performance financière et commerciale
--	----	---	---

Source : élaboré par nos soins

2.3.2 Formules indicateurs :

Après l'identification des KPI, nous allons présenter le mode d'emploi de ces derniers sous la forme d'un tableau (n tableau) qui regroupe la méthode de mesure ainsi les formules et la périodicité des mises a jour des données ces indicateurs.

Tableau 12: Les formules de calcul des KPI's

KPI	Codification	Formule	Périodicité
Cout logistiques total	IG	$\frac{\sum \text{Cout des opérations logistiques}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Semestrielle
Satisfaction client	IG	Enquêtes et scores de satisfaction (échelle de Likert)	Semestrielle
Taux de croissance du chiffre d'affaires	IG	$\frac{\text{CA actuel}-\text{CA précédent}}{\text{CA précédent}} * 100$	Annuelle
conformité du fournisseur	IA	$\frac{\text{Nombre de réceptions de produits conformes}}{\text{Nombre total de livraisons}} * 100$	Trimestrielle
Recours aux fournisseurs secondaires	IA	$\frac{\text{Nombre de recours aux fournisseurs secondaire}}{\text{Nombre d'achats}} * 100$	Trimestrielle
Délai moyen des cycles d'approvisionnement	IA	$\frac{\sum (\text{Date de réception}-\text{Date de commande})}{\text{Nombre total de commandes}}$	Trimestrielle

Niveau de stock	IS	$\frac{(\text{Stock initiale} + \text{Stock finale})}{2}$	Mensuelle
Cout de maintien de stock	IS	Couts de stockage + Couts du capitale + Couts de dépréciation	Trimestrielle
Taux de rotation de stock	IS	$\frac{\text{Cout des ventes}}{\text{Stock moyen}}$	Mensuelle
Taux de conversion	IV	$\left(\frac{\text{Nombre de ventes}}{\text{Nombre de leads}}\right) * 100$	Semestrielle
Taux de respect des commandes	IV	$\left(\frac{\text{Nombre de commandes satisfaites a temps}}{\text{Nombre totale des commandes}}\right) * 100$	Mensuelle
Délai des cycles de commandes clients	IV	$\frac{\sum (\text{Date de livraison} - \text{Date de commande})}{\text{Nombre total de commandes}}$	Mensuelle
Nombre d'erreurs détectées sur le système intégré	IR	Nombre d'erreurs détectées	Hebdomadaire
Fiabilité des prévisions	IR	$100\% - \frac{\text{Prévisions} - \text{Ventes réels}}{\text{Ventes réels}} * 100$	Mensuelle
Nombre incidents	IR	Nombre d'incidents	Hebdomadaire

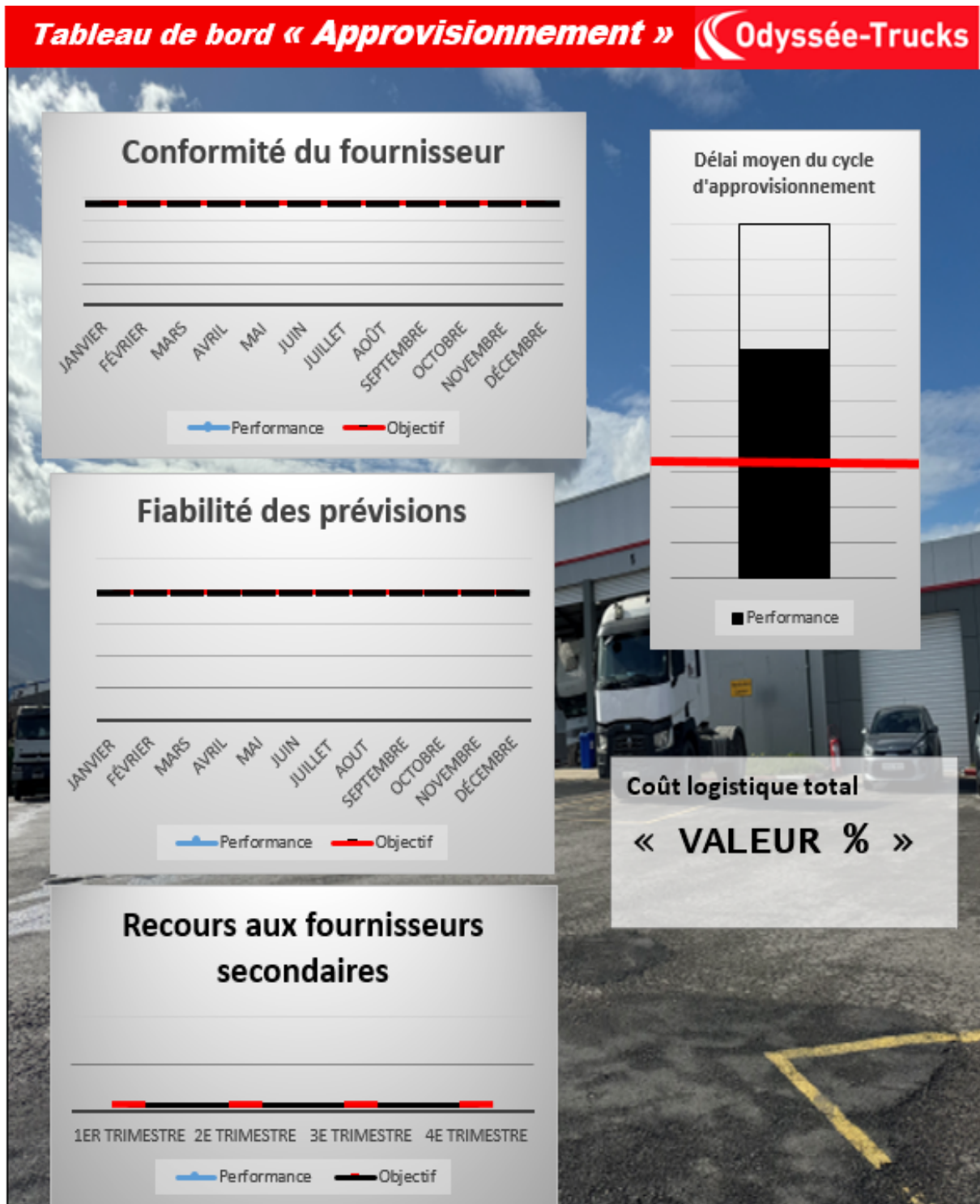
Source : élaboré par nos soins

2.4 Conception des tableaux de bord

Dans le cadre de notre démarche d'amélioration visant à optimiser la performance logistique d'Odyssee Trucks, l'intégration de tableaux de bord spécifiques, élaborés à l'aide de l'outil Excel, est prévue pour surveiller et optimiser ces processus critiques. Dans un premier temps, nous avons circonscrit le champ d'application des tableaux de bord (approvisionnement, stock, ventes). Ensuite, nous avons placé les indicateurs clés de performance (KPI) identifiés pour chaque processus dans le tableau de bord relatif. En outre, nous avons également inclus dans les tableaux de bord des indicateurs généraux et des indicateurs de risque, établis à partir de l'analyse de ces données

2.4.1 Tableau de bord du processus approvisionnement

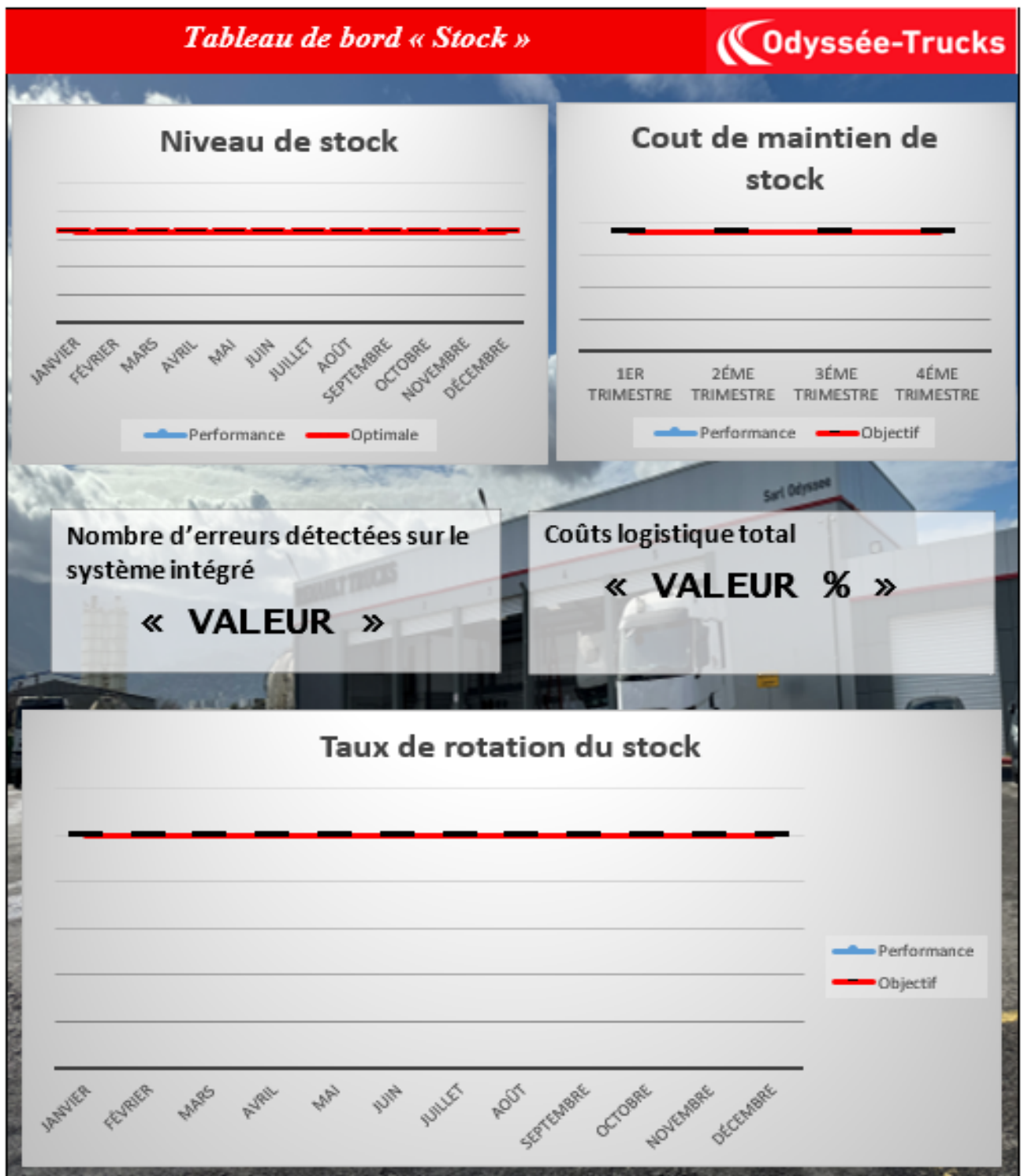
Figure 13: Tableau de bord du processus approvisionnement



Source : élaboré par nos soins

2.4.2 Tableau de bord processus Stock

Figure 14 : Tableau de bord du processus stock



Source : élaboré par nos soins

2.4.3 Tableau de bord ventes

Figure 15 : Tableau de bord de la section ventes



Source : élaboré par nos soins

Conclusion :

Les résultats obtenus indiquent un niveau modéré de maturité de la chaîne logistique d'Odyssee Trucks, ainsi qu'une disparité dans le niveau de maîtrise des différents processus composant la chaîne logistique identifié par le modèle de référence ASLOG. De plus, l'intégration de la fonction logistique dans la stratégie globale de l'entreprise et l'importance accordé à cette dernière représente une bonne perspective pour l'amélioration future de la performance logistique. Par conséquent, l'absence d'indicateur de performance reste le point faible a accentué. De ce fait, la démarche d'amélioration mise en œuvre vise à traiter cette lacune en définissant des indicateurs accompagnés par un outil de visualisation qui est les tableaux de bord.

CONCLUSION GENERALE

Notre travail de recherche vise à évaluer et à mesurer la performance logistique d'Odyssee Trucks et de mettre en place une démarche d'amélioration basé sur les pistes identifiées. Après une période d'immersion dans les processus de la chaîne logistique de l'entreprise, nous avons recueilli les informations nécessaires, celles-ci ont été l'objet d'une comparaison aux normes du modèle de référence ASLOG. Ce référentiel a été adapté de manière à ce qu'il convienne le contexte spécifique de l'entreprise. De plus les travaux cités dans la revue de littérature légitiment l'usage d'un tel référentiel, puisqu'il est conçu dans le but d'optimiser la performance logistique des grandes entreprises en quête d'excellence logistique, objectif ultime de toute démarche de ce type.

La question principale de notre travail à traiter est « **Comment l'application d'un modèle de référence permet-elle l'évaluation et l'amélioration de la performance logistique d'une concession véhicule poids lourd en Algérie ?** ». Les entretiens menés dans le cadre de notre étude qualitative nous ont indiqué que la chaîne logistique d'Odyssee Trucks se situe au niveau 2 de maturité selon le référentiel ASLOG. Cette classification reflète un début de prise en compte de l'optimisation inter fonctionnelle de la chaîne, ainsi qu'une bonne organisation et coordination pour une PME nouvellement établie sur le marché.

Nous avons effectué un diagnostic approfondi de la chaîne logistique en suivant la structure processuelle du référentiel. La disparité des résultats indique que l'entreprise porte une certaine focalisation au processus de base pour son activité. Néanmoins, cette évaluation nous a permis d'identifier les processus performants de l'entreprise. Le processus management est le plus performant, ceci revient essentiellement à l'importance accordé à la logistique constituant ainsi le premier levier de la performance logistique dans l'entreprise. La direction générale a réalisé des investissements importants et dispose des immobilisations et ressources critiques pour piloter les processus logistiques, notamment une infrastructure informatique alignée sur sa stratégie visant à la digitalisation et l'adoption des technologies disponibles sur le marché et de digitalisation. Par outre, des lacunes subsistent, mentionnons l'absence partielle d'indicateurs, le manque de formalisme des processus et la négligence de l'optimisation des processus support à l'activité

Suite aux points faibles identifiés lors de l'audit, notre étude propose une démarche d'amélioration continue, bien que cette démarche puisse rencontrer une résistance au changement organisationnel. Elle repose sur une collaboration étroite au sein de l'entreprise et comprends plusieurs étapes. Tout d'abord, un plan incluant les collaborateurs a été élaboré, suivi d'une analyse des risques auxquels les processus métiers sont confrontés, de plus, nous

avons cerné les risques à traiter immédiatement et les risques à traiter à court terme. Ensuite, comme le développement de ce type de démarche nécessite des mesures pour donner un aperçu des performances actuelles de l'entreprise par rapport aux objectifs qui seront fixés par ses collaborateurs, une série d'indicateurs a été sélectionnée. Bien entendu, ces indicateurs nécessitent un outil de visualisation, c'est là où intervient le tableau de bord conçu pour visualiser les progrès réalisés dans le cadre de cette démarche d'amélioration.

Bien que notre travail ait été rédigé de la manière la plus complète et la plus sérieuse possible, comme tout travail de recherche, nous avons fait face à certaines limites autres que celles mentionnées dans notre cas pratique. Nous citerons parmi :

- **Limite liée à la durée de l'étude :** L'ensemble des résultats de la présente étude repose sur une durée relative à notre stage en entreprise qui pourrait être jugée comme courte.
- **Limite liée à notre échantillon d'étude :** Les résultats obtenus reflètent le cas spécifique d'Odyssee Trucks et ne peuvent en aucune sorte faire l'objet d'une généralisation même pour une autre concession de Renault Trucks
- **Limites liées à la collecte des données et informations :** Le manque de formalisme dans l'entreprise nous a posé une contrainte pour récolter les informations et comparer les procédures avec la réalité afin de détecter les écarts
- **Limites liées à la méthodologie :**
 - Adaptation du référentiel d'audit : Il est important de noter que cette analyse est le fruit de l'adaptation du référentiel ASLOG 2008 sur une concession. Ceci dit le management dans ce cadre peut différer du cas d'une entreprise habituelle, en terme de management, ressources, processus. Pour cela le référentiel peut se montrer moins pertinent vis-à-vis du contexte de Odyssee Trucks. À noter que ce référentiel est conçu de base pour les grandes entreprises ce qui rend difficile de l'adapter d'une manière optimale pour Odyssee Trucks.
 - La répartition des questions : Pour la plupart des sections et sous-sections, un déséquilibre dans la répartition des questions a été observé, en particulier à la suite de l'adaptation du référentiel au contexte spécifique de l'entreprise. Par conséquent, certaines sections contiennent quatre sous-sections ou plus, tandis que d'autres ne comportent qu'une seule sous-section. De même, les sous-sections présentent des disparités quant au nombre de questions qu'elles contiennent. Ce déséquilibre peut compromettre la précision des résultats obtenus lors de l'analyse

➤ La haute complexité de quelques questions

En égard des limites confrontés, l'objectif principale de notre étude est atteint, pareil pour les objectifs secondaires définis dans l'introduction générale de notre travail.

Notre analyse de la performance logistique d'Odyssee Trucks semble pertinente, elle permet de cerner les processus les plus performants de la chaîne logistique de l'entreprise et de mettre en place une démarche d'amélioration continue pour la performance logistique.

Le prolongement de l'étude pourrait explorer la pertinence du système de mesure et des tableaux de bord conçu ainsi que la fiabilité des indicateurs et leur impact sur la performance logistique d'Odyssee Trucks. Il serait donc intéressant aussi de cibler d'autres entreprises dans l'étude afin d'explorer d'autres facteurs qui pourraient influencer la performance logistique telles que la nature du secteur, la taille de l'entreprise, l'emplacement géographique, ainsi que d'autres facteurs.

Apport de stage :

Dans le cadre de notre période de stage au sein d'Odyssée Trucks, une concession de Renault Trucks, Nous avons eu l'opportunité de développer diverses connaissances dans un domaine que nous portons un grand intérêt pour, et ce, en intégrant l'équipe de l'entreprise et en accomplissant une multitude de tâches propres à différentes fonctions de l'entreprise. La polyvalence que nous avons bénéficié de nous a démontré son importance dans le milieu professionnel.

Ce stage nous a permis de découvrir les principales contraintes que pouvait comporter la mission d'un collaborateur de la fonction logistique. Des points que l'on ne peut identifier dans un milieu universitaire.

De plus, l'expérience enrichissante dans l'audit, nous a permis de comprendre davantage le concept de neutralité dans le jugement. De même, nous avons aussi eu le privilège de côtoyer un personnel professionnel qui nous a accueilli chaleureusement, et qui nous a servi par leur expérience dans une entreprise multinationale (Renault Trucks)

Ce travail témoigne de l'aboutissement de notre stage, l'étude portant sur la performance logistique et son évaluation qui nous a permis d'adresser nos questionnements sur le sujet.

Enfin, notre stage nous a accentué l'importance du travail d'équipe, de coordination et de collaboration au sein d'une organisation. Sans oublier l'indispensabilité de la communication entre les membres constituant l'équipe de l'entreprise.

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite »

Henry Ford

Références bibliographiques

- AKBARI JOKAR, M. R., FREIN , Y., & DUPONT, L. (2002). évolution du concept de logistique. *Revue Française de Gestion Industrielle "Volume 21, numéro 3"* , 5 - 22.
- ALAOUI, M., & DHIBA, Y. (2022). Le management des risques : cadre théorique . *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics "Volume 3, numéro 1"*, 118 - 142.
- ANAND, N., & GROVER , N. (2015). Measuring retail supply chain performance : Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking: An International Journal volume 22, numéro 1*, 135 - 166.
- ARTEBRANT , A., & Jönsson, E. (2003). Nordhemmer m., risks and risk management in the supply chain flow - a case study based on marsh's clients. *Master of Science in Industrial and Engineering*. Lund Institute of Technology.
- BALFAQIH, H., ZULKIFLI, M., NIZARROYANI, S., & AL-NORY, M. T. (2016). A conceptual framework for supply chain performance in desalination industry . *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 95 - 101.
- BHATTI, M. I., AWAN, H. M., & RAZAQ, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance . *Journal of quality & quantity "Volume 48, numéro 6"*, 3127 - 3143.
- BOSE, R. (2006). Understanding management data systems for entreprise performance management . *Industrial management & data systems " Volume 106, numéro 1 "* , 43 - 59.
- BOUAMI, D., & EL AOUFIR, H. (2007). Les couts directs de la maintenance : de la comptabilité analytique à la gestion par les activités. *Revue Française de gestion industrielle "Volume 26, Numéro 2)*, 82 - 102.
- CHRISTOPHER, M. (2005). *Logistics and Supply chain management : creating value-adding networks* . London: Prentice Hall.
- CHRISTOPHER, M. (2023). *Logistics & supply chain Management*. London: Pearson Educatin.
- DARSA, J.-D. (2013). *La gestion des risques en entreprise*. Ile-de-France: Dunod.

- DARTEVELLE, A. (2016). L'audit logistique - Application à une société du secteur agricole. Cas de la société Buttiens Fruits. Liège, Belgique .
- Dörnhöfer, M., Schröder, F., & Günther , W. A. (2016). Logistics performance measurement system for the automative industry. *Logist. Res. Volume 9, 11*, 1-26.
- DOUIDA , E., & LAKHDARI , A. (2016). Conception et gestion d'une chaine logistique pour un produit largement consommable. Tiaret.
- DUCQ, Y., & VALLESPER, B. (2003).
- EL BAKKOURI, A. (2021). Revue de Litterature du Concept "Performance Logistique" Un Essai de Synthèse . *European Scientific Journal ESJ "Volume 17, Numéro 23"*, 210 - 228.
- EL GHARBAOUI, M. (2020). Analyse exploratrice des modèles de référence de l'évaluation de la performance de la chaine logistique. *European Scientifique Journal "volume 16 numéro 13"*, 303 - 319.
- ESTAMPE, D. (2015). *Performance de la supply chain et modèle d'évaluation*. PARIS: ISTE editions.
- FABBE-COSTES, N., & JAHRE, M. (2008). Supply chain integration and performance : A review of the evidence . *The International Journal of Logistics Management "Volume 19, Numéro 2"*, 130 - 154.
- FADY , A., BIRONNEAU, L., & MORVAN , T. (2003). *Managment de la distribution*. Paris: Dunod.
- FRANCESCHINI , F., GALETTO, M., & MAISANO, D. (2007). *Management by measurement : Designing key indicators and performance measurement systems*. Berlin : Springer Science & Business Media .
- GIBERT. (1980). *Controle de gestion dans les organisation publiques*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- GUNASEKARAN , A., & KOBU, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management : a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research " Volume 45, Numéro 12)* , 2819-2840.

- HARMON, R. L. (1992). *Reinventing the factory 2. The free press.*
- HUGOS, M. (2003). *Essentials of supply chain management.* New Jersey: Wiley.
- IAICH , E. H., ACHOUI, M., & TOUILI, K. (2021). Performance Logistique : Quels indicateurs de mesure pour la branche du transport de matières dangereuse au Maroc. *Revue Internationale Du Chercheur Volume 2 : Numéro 2*, 979 - 1003.
- JALAL, C., & NMILI, M. (2020). La supply chain et la performance. *Revue Internationale Du Chercheur " Volume 1 : Numéro 2 "*, 860 - 876.
- LAGHOUAG , A. (2022). Enhancing supply chain flows through transport logistique management auditing. *Journal of entrepreneurship and sustainable developpement "Volume 4, numéro 1"*, 67.
- LAGHOUAG, A. (2022). Enhancing supply chain flows through transport logistique management auditing. *Journal of entrepreneurship and sustainable developpement "Volume 4, numéro 1"*.
- LAGHOUAG, A., & HADID, N. (2013). évaluation de la performance de la supply chain selon le référentiel ASLOG : Cas empirique de la société "ASLOG" . *Revue des sciences économique de gestion et de commerce "Volume 4, numéro 28"*, 9 - 24.
- LARADJI, M. (2019). Indicateurs de gestion des flux pharmaceutique dans le secteur de la santé sous la perspective logistique. *Revue des Réformes économique et Intégration en économie Mondiale "volume 13, numéro 1"*, 82 - 112.
- LE MOIGNE, R. (2013). *Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente.* Paris: Dunod.
- LORINO, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance .* Paris: Editions d'Organisation.
- MALIK, S. (2005). *Entprise dashboard : design and best practices for IT.* New Jersey: John Wiley & Sons.
- MARQUIS, L. (2013). Mise en place d'une gestion de stock au sein d'une entreprise d'aménagement paysager. Paris, France.
- MEDORI, D., & STEEPLE, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management "Volume 20 numéro 5"*, 520 - 533.

- MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., & ZACHARIA, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business* Volume 22, Issue 2, 1-25.
- MOULOUA, Z., & OULAMARA, A. (2007). A dynamic programming approach for minimizing the transportation costs in a supply chain . *The 4th International Federation of Automatic Control Conference on Management and Control of Production and Logistics*.
- NEGI, S. (2021). Supply chain efficiency framework to improve business in a competitive era. *Management Research Review "Volume 44, numéro 3 "* , 477 - 508.
- NF EN ISO 19011. (2012).
- NOTA, G. (2010). *Advances in risk management*. Rijeka: Sciyo.
- OTTO, A., & KOTZAB, H. (2003). Does supply chain really pay ? six perspectives to measure the performance of managing a supply chain. *European Journal of Operational Research "volume 144, Numéro 2"*, 306 - 320.
- OUBAOUZINE, L. (2019). La contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise . *Revue de Management & Cultures* , 180 - 194.
- OUZIZI, L. (2005). Planfication de la production par co-décision et négociation de l'entreprise virtuelle . Université de Metz , France .
- PIMOR, Y. (2005). *Logistique - Production, Distribution, Soutien*. Ile-de-France: DUNOD.
- PONS, J., & CHEVALIER, P. (1996). *La logistique intégrée* . Paris: Hermes.
- QATAWNEH, H. (2018). Hybrid communication stratégies and tools as a strategic lever to improve supply chain performance . *International Journal of Business and Management " volume 13 , numéro 3"*, 181.
- RAHIMI, R., & KOZAK, M. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction: the case of a budget hotel chain . *Jounral of travel & tourism marketing "Volume 34, Numéro 1"* , 40 - 51 .
- RIZZI, A. (2022). *Supply chain fundamentals and best practices to compete by leveraging the network*. Suisse : Springer International Publishing .

- SADDIKI , A., TOUHAMI, L., & EL HAFID ALLAH, S. (2013). Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique. *International Journal of scientific & engineering research*, 655 - 672.
- SALEHZADEH, R., TABAEEIAN, R. A., & ESTEKI, F. (2020). Exploring the consequences of judgmental and quantitative forecasting on firms competitive performance in supply chains. *Benchmarking: An internal journal "Volume 27, numéro 5"*, 1717 - 1737.
- SOULIER, J.-M. (2022). *La révolution supply chain . ile-de-france* : Dunod.
- STADLTER, H., & KILGER, C. (2000). *Supply chain management and advanced planning : concepts, models, software and case studies* . Berlin: Springer.
- STANTON, D. (2021). *Supply chain management for dummies* . New Jersey: Wiley.
- STRICKER, N., ECHSLER MINGUILLON, F., & LANZA, G. (2017). Selecting key performance indicators for production with a linear programming approach. *International Journal of Production Research*, 1-13.
- TALKHOKHET, D., & MOUTMIHI, M. (2020). Revue de littérature sur la performance de la chaîne logistique . *Revue Française d'Economie et de Gestion "Volume 1 : Numéro 3"*, 175 - 199.
- WANG, Y.-M., & CHIN, K.-S. (2010). Some alternative DEA Models for Two-Stage Process. *Expert Systems With Applications " Volume 37, numéro 12 "*, 8799 - 8808.
- ZOUAGHI , I. (2013). Maturité supply chain des entreprises . 99.

Webographie :

(<https://www.renault-trucks-algerie.dz/fr-dz> consulté le 27/04/2024, s.d.)

(Lesoir d'Algérie [en ligne] « Renault Trucks Algérie Cap sur la conduite rationnel et la sécurité » rubrique le soir auto du 07/06/2023 site officiel du journal Le soir d'Algérie consulté le 29/04/2024 , s.d.)

Lesoir d'Algérie [en ligne] Déclaration de Stéphane Harmand, Directeur général de Renault Trucks Algérie : Consulté le 29/04/2024

« Renault Trucks est très attachée à l'Algérie » rubrique le soir auto du 07/06/2023 site officiel du journal Le soir d'Algérie consulté le 30/04/2024.

<https://populationtoday.com/fr/dz-algeria/> 28/04/2024

<https://www.aps.dz/economie/170027-algerie-4-1-de-croissance-economique-en-2023>

ARTICLE EN LIGNE : APS DZ croissance économique en 2023 Consulté le : 30/04/2024

Office National des Statistiques [en ligne] Comptes Nationaux trimestriels – 4^{ème} trimestre 2023 Consulté le : 30/04/2024

ARTICLE EN LIGNE : ALGERIE 360/ classement pib 2023 Consulté le 28/04/2024

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 76 du 17 Novembre 2022
Art 1 page 4

ANNEXES

**Annexe 1 : Guide d'entretien (Référentiel
ASLOG version 2008 adapté)**

Domaine	Axe	Question	score		
			1	2	3
1-Management, Stratégie et organisation	1.1-Prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale.	1.1.1 -Comment la démarche logistique est- elle intégrée au sien de l'entreprise ?			X
		1.1.3 –Comment les besoins des clients déterminent-ils la politique logistique de l'entreprise ?			X
		1.1.5 –Comment les dépenses logistiques sont-elles contrôlées ?		X	
	1.2-1 L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise	1.2.1 Quelles sont l'organisation logistique de l'entreprise et la répartition des responsabilités logistique ?	X		
		1.2.4-Comment l'entreprise utilise-t-elle en interne la communication électronique pour		X	

		organiser le travail et partager l'information ?			
		1.3.3-Comment l'entreprise se comporte-t-elle en matière de gestion des connaissances et de formation ?		X	
		1.3.4-Comment les utilisateurs du system d'information logistique sont-ils formés quels moyens disposent-ils ?			X
3-Approvisionner	3.1 –Choix des fournisseurs.	3.1.1-Comment les fournisseurs et les prestataires sont –ils choisis ?	X		
	3.2-PILOTAGE DES approvisionnement	3.2.1-Quelle est le system d'information logistique utilisé ?			X
		3.2.2-Comment les paramètres des gestions		X	

		des approvisionnements sont-ils revus ?			
		3.2.3-Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?			X
		3.2.4- Comment les besoins en produits finis, sous ensemble, composants ou matière première sont-ils déterminés ?			X
		3.2.5-Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?		X	
	3.3- PARTENARIAT AVEC LES FOURNISSEUR	3.3.1-Comment les fournisseurs et les prestataires sont-ils choisis et quel partenariat logistique existe-t-il avec eux ?	X		
	3.4- Opération d'approvisionnement	3.4.1-Comment besoin sont-ils exprimés aux fournisseur ?	X		

		3.4.2- Comment les approvisionnement influent-ils sur les activités de réception ?			X
5-Deplacer	5.1-Partenariat avec transporteurs	5.1.1-Comment les transporteur assurant les approvisionnements sont-ils choisis ?	X		
	5.2-Maitrise du flux aval	5.2.1-Comment les besoin de transport sont-ils évalués ?			
		5.2.2-Comment l'ordonnancement des ordres de livraison et le lancement du transport sont-ils effectués .		X	
	5.4-Maitrise opérationnelle	5.4.1-Quemme maitrise est exercée sur la sécurité des produits pendant les opération de transport ?		X	
		5.4.2-Quelle maitrise est exercé sur la qualité du transport et de la livraison ?	X		
6-Stocker		6.1.1- Quelle implantation a été étudiée pour assurer		X	

		les opérations de magasinage ?			
		6.1.2- Comment les taux de remplissage sont-ils suivis ?		X	
	6.2-Gestion des stocks	6.2.1-Comment la gestion des stocks est-elle assurée ?			X
		6.2.2-Comment les niveaux de stock sont-ils travaillés ?	X		
		6.2.3-comment les réservation de stock sont-elles gérées ?			X
	6.3- Activité et aléas	6.3.1-A quel moment les mouvement de stock sont-ils enregistrés ?			X
		6.3.3-Comment les moyens de manutention et de stockage sont-ils maintenus ?	X		
		6.3.4-Comment l'obsolescence des produits et les stock qui résultent sont-ils gérés ?			
	6.4-Personnels	6.4.1- Comment les mouvement et transaction de stock sont-ils gérés ?		X	

	6.5-Moyens	6.5.1-Comment les moyens de manutention et de stockage sont-ils gérés ?	X		
		6.5.2-comment les emballages et conditionnements sont-ils gérés ?	X		
7-Vendre	7.1-Définition de l'offre logistique	7.1.1-Comment la logistique s'adapte-t-elle aux catégories de produits, de services et de clients ?	X		
		7.1.2-Comment les présentations logistiques qui peuvent être fournies aux Proses sont-elles indiquées ?		X	
		7.1.3-Comment sont spécifiées les présentations qui seront fournies en matière de distribution et de transport ?			
		7.1.4-Comment la forme et la nature des informations sont échangées sont-elles préalablement définies avec le client ?		X	

		7.1.5-Comment les emballages de protection et les support de manutention sont-ils choisis et étiqueté ?	X		
	7.2- Prévision de vente	7.2.1-Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées et suivies ?	X		
	7.2-Administration des ventes	7.3.1-Comment les information issues du client qui garantissent le bon déroulement des opération a venir sont-elles traitées ?			X
		7.3.2-Quelles sont les vérification effectuées par l'opération de l'administration des ventes à la saisie de la commande ?		X	
		7.3.3-Quelle est l'influence du crédit dent sue l'acceptation de la commande ?	X		
		7.3.4-quelle est l'influence de la gestion des recouvrements clients sur l'acceptation de la commande ?	X		

		7.3.5-Comment les délais de livraison sont-ils définis ?		X	
		7.3.6-Comment la commande est-elle confirmée au client (accusé de récupération de commande) ?		X	
		7.3.7-De quelles information l'opérateur de l'administration des ventes dispos-il sur l'état d'avancement de la commande ?		X	
		7.4.2-Comment la programmation des opération est-elle réalisée ?	X		
		7.4.3-Comment la préparation de la commandes est-elle réalisée ?	X		
		7.4.4-Comment l'entreprise se comporte-elle pour assurer la traçabilité de ses flux de produits ?	X		
8-Logistique de soutien, retour en fin de vies des produits	8.1-Organisation et gestion de l'activité	8.1.1-Comment l'organisation et la responsabilité en matière de logistique			

		des retours sont-elles été définies ?			
		8.1.2-Comment l'offre de service après-vente a-t-elle évaluée puis adaptée aux besoin de client ?	X		
		8.1.3-Comment des objectifs de réduction de cout ont-ils été intégrés dans la stratégie générale en matière de service après-vente ?	X		
		8.1.4-Comment sont déterminés les objectifs et l'organisation du service après-vente ?	X		
	8.2-Retours	8.2.1-Comment la planification prend-elle en compte les besoin et ressources du service après-vente ?			
		8.2.2-Comment les retours clients sont-ils physiquement gérés ?		X	
		8.2.4-Comment les retours sont-ils gérés ?		X	

		8.2.5-Comment le transport des retours est-il géré ?			
9-INDICATEUR DE PILOTAGE	9.1 indicateur généraux et de management logistique	9.1.1-Comment la performance de la chaine logistique est-elle mesurée et diffusée ?		X	
		9.1.2-comment l'information sir la performance logistique est-elle garantie ?		X	
		9.1.3-Comment les objectifs logistique sont-ils fixés ?			X
		9.1.4-comment la performance de la supply chain est-elle suivie ?	X		
		9.1.5- Comment les coûts logistiques sont-ils suivis		X	
	9.3-Indicateurs d'approvisionnement	9.3.1-Comment la qualité du partenariat logistique existant avec les fournisseur et le prestataires est-elle mesurée ?			

	9.5-Indicateur de transport et de manutention	9.5.1-Quelle surveillance est exercée sur les opérations de transport ?			
		9.5.2-Quelle maîtrise l'entreprise exerce-t-elle sur les délai, à travers la gestion des ressources et des effectifs ?			
	9.6- Indicateur de stock	9.6.1- Comment les niveaux de stock sont-ils suivi		X	
		9.6.2-Comment la rotation du capital immobilisé dans le stocks est-elle travaillée ?		X	
		9.6.3-Comment une gestion des stocks efficace est-elle assurée ?			X
	9.7-Indicateur de vente	9.7.1-comment le service global donné au client est-il mesuré ?	X		
	9.8-Indicateur de progrès	9.8.1-comment les dysfonctionnement constaté ou ceux perçus par les client t sont-ils mesurés ?		X	

Annexe 2 : Tableau d'identification des risques

Processus	Identification				Cotation			
	Codification	Risque	Causes	Effets	F	G	D	IRP
Approvisionnement	RA1	Retard de livraison	Problèmes liés au fournisseurs, prestataires de transport, Imprévus de la route	Non-respect des délais vis-à-vis des clients, Rupture de stock	3	3	4	36
	RA2	Erreurs de saisie lors de lancement des commandes	Erreur humaine, défaillance dans le logiciel	Réception d'articles non-commandés, charges liées au retour, dépassement des délais promis au clients	2	2	2	8
	RA3	Pénurie chez le fournisseur	Retard d'approvisionnement chez le fournisseur, inconvénients liés à l'importation	Rupture de stock, non satisfaction de la demande	1	4	4	16
	RA4	Non-respect des engagement de la part du fournisseur	Situation de pénurie, Programme trop chargé chez le fournisseur	Rupture de stock, non satisfaction de la demande	1	4	4	16
	RA5	Erreurs lors de la livraison des commandes	Charge de commandes élevé chez le fournisseur, erreurs liés au prestataires de transport	Retard de la réception, non satisfaction de la demande, réception des produits en mauvais état	2	3	3	18
	RA6	Approvisionnement sur la base de prévisions non fiables	Prévisions à la base de données non pertinents, fluctuation de la demande, défaut de communication interne	Mauvaise définition des cycles et ratios des commandes ce qui résulte en des situations de sur-stockage ou sous-stockage	2	3	3	18

Stockage	RS1	Mauvaise planification et définitions des Ratios/Indicateurs de stock	Négligence des objectifs opérationnel relatifs aux stocks	Définition des ratios qui ne fournissent aucune information de pertinence pour la gestion des stocks	2	4	3	24
	RS2	détérioration des produits stockés	Emballages détériorés due aux causes naturels (humidité, inondation, Incendie... etc.)	Pertes financières conséquentes, non capacité de répondre aux besoins des clients	2	4	2	16
	RS3	Rupture de stock	Mauvaise gestion des stocks et des cycles d'approvisionnement	Non satisfaction des besoins des clients et du magasin	3	2	1	6
	RS4	Erreurs lors de l'intégration des produits dans le système d'information	Erreur lors de la saisie des informations, Absence de la saisie	Données trompeuse ou erronées	2	3	2	12
	RS5	Sur-stockage	Mauvaise prévision de la demande, mauvaise planification des approvisionnements	Encombrement dans le magasin, immobilisation financière importante	3	2	1	6
	RS6	Écarts entre le stock Réel et théorique	Mouvements de stocks sans intégration dans le système d'information, mauvais enregistrement	Informations erronées sur l'état du stock	2	3	3	18
	RS7	Erreurs de comptage et mauvaise organisation du magasin	Erreurs humaines et charge de travail	Désordre dans le magasin, création d'une anarchie qui peut engendrer des pertes financières, de données et de temps	2	3	2	12

	RS8	Augmentation des stocks morts	Mauvaise estimation des besoins des clients, fluctuation de la demande	Obsolescence des produits, immobilisation financière importante du capital en stock, encombrement du magasin de stockage	2	3	2	12
	RS9	Endommagement des pièces lors de la manutention	Non-respects des mesures de sécurité	Pertes financières, non-satisfaction de la demande	3	3	1	9
	RS10	Mouvement des produits stockés sans mise à jour du système	Ne pas mettre à jour le système d'information immédiatement après une opération	La non fiabilité des données sur l'état des stocks dans le magasin	3	3	2	18
Vente	RV1	Accidents de travail	Non-respects des mesures de sécurité, manque de sensibilité des employés	Conséquences physiques et morales sur les employés, atteinte à l'image de marque de l'entreprise	1	4	4	16
	RV2	Variation et volatilité de la demande	Absence d'une veille sur le marché	Absence de données pertinentes pour réaliser des bonnes prévisions et planification	3	3	4	36
	RV3	Prévisions non fiables	La non prise en compte des tendances de consommation, étude de marché non exhaustive, absence de la veille sur le marché	Mauvaise planification de l'approvisionnement et de gestion de stock, perte	4	3	4	48

			financière, une faible réactivité sur le marché				
RV4	Non-paiement des clients	Ne pas suivre les recouvrement clients, absence de pénalité en cas de retard et des assurances	Pertes financières	2	4	4	32
RV5	Concurrence accrue	l'augmentation de la concurrence sur le niveau des ventes des pièces des rechanges et le service atelier	Perte des parts de marché	4	2	2	16
RV6	Mauvaise gestion des relations clients	Manque de communication et d'écoute aux clients	Atteinte à l'image de marque de l'entreprise	2	4	2	16
RV7	Non atteinte des objectifs de ventes	Définition des objectifs non raisonnable, ne pas suivre la méthode SMART pour définir ses objectifs	Insatisfaction de la direction générale ,perdre des places dans le classement des concessions de Renault Trucks et perte de confiance	1	4	3	12
RV8	Annulation des commandes	Retard dans la réalisation de la commande, raisons liées aux clients	Perte économique, couts supplémentaires	2	2	4	16

ANNEXE 3 : PLAN DE L'AUDIT



Plan de l'audit

Type d'audit : Audit logistique interne
Responsable d'audit : Directeur général

Référentiel : ASLOG version 2008

Objectif : évaluer les performances logistiques d'Odyssee Trucks
Période d'audit : Deux journées 16 et 17/04/24

Structures à auditer : Service pièces de rechange, Magasin de stockage.
Auditeurs : BELHADJ Riad / ZEGHACHE Larbi Anis

		PLAN D'AUDIT		
Responsable d'audit : Directeur général				
Date	Heures	Auditeur	Structure ou activité à auditer(section de l'ASLOG)	Audité
16/04/2024	9 :00_10 :00	Tous les auditeurs	Réunion d'ouverture	Tous les audités
	10 :30_12 :01	Tous les auditeurs	Management, Stratégie et organisation	Responsable PDR
	13 :00- 15 :01	Tous les auditeurs	Approvisionner	GDS
	13 :00- 15 :00	Tous les auditeurs	Déplacer	Responsable PDR/Commercial PDR
	15 :30-17.30	Tous les auditeurs	Stocker	GDS/ Magasiniers
17/04/2024	8.00-10:00	Tous les auditeurs	Vendre	Responsable PDR/ Commercial PDR
	10:00-12 :00	Tous les auditeurs	Logistique de soutien, retour en fin de vie des produits	Responsable PDR/Commercial PDR
	13 :00-15 :00	Tous les auditeurs	Indicateurs de pilotage	Tous les audités
	15 :30-16 :30	Tous les auditeurs	Réunion de clôture	Tous les audités

