

## **L'amélioration de la qualité de service à travers la standardisation des processus et modes opératoires : Cas de la gestion des expéditions**

### **The Improvement of the quality service through the standardization of processes and operating methods: Case of shipping management**

**Maroua BOUJEMAOU, (Doctorante)**  
*Université Abdelmalek Essaadi  
FSJES Tetouan, Maroc*

**Mohammed RAJAA, (Professeur chercheur)**  
*FSJES Tetouan, Maroc  
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Adresse de l'établissement contact@fptetouan.ma Maroc, Tetouan Code postal Tél : (+212) 5 39 68 70 68 Fax : (+212) 5 39 97 98 31
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BOUJEMAOU, M., & RAJAA, M. (2022). L'amélioration de la qualité de service à travers la standardisation des processus et modes opératoires : Cas de la gestion des expéditions. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 421-432. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6611968">https://doi.org/10.5281/zenodo.6611968</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: May 06, 2022

Published online: June 06, 2022

## **L'amélioration de la qualité de service à travers la standardisation des processus et modes opératoires Cas de la gestion des expéditions**

### **Résumé:**

Les entreprises cherchent en permanence à optimiser leurs ressources, matérielles et humaines. De manière à standardiser leur fonctionnement, cette démarche du travail consiste à organiser les tâches afin d'avoir une stabilité et une constance des opérations au quotidien, afin d'identifier la capacité réelle d'un processus. Tout processus se standardise, mais pas forcément toutes ses étapes.

La standardisation des processus et des modes opératoires est donc un gage d'efficacité, mais aussi d'amélioration des temps de gestion des différentes tâches, dans la mesure où elles y sont décrites de manière claire et précise, tout comme leur fonctionnement et enchaînement, pour que l'utilisateur soit parfaitement orienté et guidé dans son travail et afin de réduire drastiquement les risques d'erreurs.

De plus, avec la répétition des opérations du même genre qui crée des automatismes chez les collaborateurs, et l'intégration totale des étapes qui constituent une routine chez les utilisateurs, la rapidité d'exécution va inévitablement en augmentant, tout en restant dans le respect des exigences qualité.

La migration d'un processus traditionnel à travers la gestion individuelle de chaque tâche est l'objectif moteur de notre article, dans la mesure où chaque expédition répétitive doit faire l'objet d'un processus standard pour optimiser le temps de travail et augmenter le nombre d'expédition traité par un seul opérateur.

Nous adoptons une approche constructiviste, ou nous nous positionnons dans la peau d'un gestionnaire des expéditions qui a comme objectif d'améliorer son quotidien. Notre étude est le fruit de 6 mois d'observation dans une société qui opère dans le secteur automobile. Ainsi que notre raisonnement part du principe que cette étude sera appliquée dans d'autres entreprises dont les secteurs d'activité sont différents. Donc un raisonnement inductif, autrement dit, à partir du particulier au générale.

Après notre étude, et la démarche de standardisation adoptées, nous pouvons résumer que le résultat principal perçu rime avec une meilleure gestion et un taux de service nettement amélioré. Donc finalement le changement des méthodes habituelles n'a pas comme objectif de compliquer le quotidien des opérateurs ou des utilisateurs contrairement à ce qu'ils croient, mais c'est une piste d'amélioration et de minimisation de leurs efforts avec une suppression des tâches inutiles.

**Mots clés :** Standardisation, processus et modes opératoires, optimisation.

**Classification JEL :** D23, D33, F14

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract:**

Companies are constantly seeking to optimize their resources, both material and human. In order to standardize their operation, this work approach consists of organizing the tasks in order to have some stability and the constancy of the daily operations, in order to identify the real capacity of a process. Any process is standardized, but not in accordance with all its stages.

The standardization of processes and operating methods is therefore a guarantee of efficiency, but also of improving the management times of the various tasks, insofar as they are described therein in a clear and precise manner, as well as their operation and sequence. So that the user is perfectly oriented and guided in his work and in order to drastically reduce the risk of error.

Moreover, with the repetition of operations of the same kind, which creates automatism among the collaborators, and the total integration of the steps, which constitute a routine among the users, the speed of execution will inevitably increase, while remaining in the respect quality requirements.

The migration of a traditional process through the individual management of each task is the driving objective of our article, insofar as each repetitive shipment must be subject to a standard process to optimize working time and increase the number of shipments processed by a single operator.

We adopt a constructivist approach, where we position ourselves in the shoes of an expedition manager who aims to improve his daily life. Our study is the result of 6 months of observation in a company that operates in the automotive sector. As well as our reasoning assumes that this study will be applied in other companies, whose sectors of activity are different. So an inductive reasoning, in other words, from the particular to the general.

After our study, and the standardization approach adopted, we can summarize that the main perceived result rhymes with better management and a significantly improved service rate. So ultimately the change in the usual methods is not intended to complicate the daily lives of operators and users contrary to what they believe, but it is a way of improving and minimizing their efforts with a removal of unnecessary tasks.

**Keywords:** The standardization, processes and operating methods, expedition

**JEL Classification:** D23 , D33, F14

**Paper type:** Empirical research.

## 1. Introduction

Le but des entreprises au niveau de la logistique et du transport est indéniable de satisfaire les exigences des clients, dans notre cas comme nous allons traiter la logistique de distribution, nous parlons de destinataire. Pour cela, nombre d'entreprises cherchent à optimiser ces activités par plusieurs méthodes afin de gagner en performance et en chiffre d'affaires.

Lorsqu'un gestionnaire d'expédition réalise des opérations d'import et/ou d'export, il est inévitablement confronté à suivre plusieurs étapes depuis la préparation du colisage, l'identification des informations liées à chaque expédition jusqu'à l'envoi au destinataire. Ces tapes font partie de sa routine de travail et représente la tâche qui occupe le plus de son temps. L'étude que nous allons mener nous permettra de mettre en avant les atouts du poste d'un gestionnaire des expéditions et révélera les dysfonctionnements existants. Grâce à l'identification des tâches que nous pouvons appeler inutiles, nous allons pouvoir décider de la mise en place d'actions correctives qui pourront nous permettre d'améliorer l'activité et donc la performance économique et commerciale.

Avec un objectif de mettre en œuvre et de mener une démarche d'optimisation et d'amélioration de la prestation, il faut non seulement appliquer les outils méthodiques, mais aussi intégrer des modes opératoires dans une approche numérique. En fait, pour rattraper le retard par rapport à la transformation digitale, toute entreprise industrielle, de distribution, ou de service doit commencer par la transformation de sa documentation du format papier au format digital plus interactif et compréhensible. Cette documentation servant de référentiel aux différents opérateurs ou utilisateurs. C'est pour cette raison qu'elle est idéalement intégrée dans un système d'information et pouvant être consultée par les différentes manières.

En résumant, les modes opératoires sont aujourd'hui des centres de coût qui pénalisent les entreprises. Donc comment les transformer en centre de profit, améliorer les performances, la pertinence des informations apportées aux opérateurs et avoir une meilleure maîtrise des opérations ?

Comme notre revue de littérature va le préciser, les deux terminologies nous font penser directement au secteur industriel, vu que ce sont des termes majoritairement adoptés dans ce secteur, mais durant notre article, nous allons les appliquer sur celui de la distribution, principalement la fonction gestion des expéditions.

La question est donc, comment améliorer le quotidien d'un gestionnaire des commandes à travers le changement de ses habitudes professionnelles ?

La répartition de notre article est faite sur un premier Axe où nous allons voir la revue de littérature adoptée, ensuite la mise en place des hypothèses et méthodologie de travail, pour conclure avec une présentation des résultats et la discussion concernant la validation et le refus des hypothèses.

## 2. Revue de littérature et développement des hypothèses :

Notre problématique s'appuie principalement sur le volet gestion des expéditions dans la supply chain. En résumé la partie aval de la chaîne logistique.

La question problématique de notre article est la suivante :

***Comment la standardisation des processus et modes opératoires de la fonction gestion des expéditions, peut aboutir à une amélioration de la qualité de service ?***

### 2.1 Contexte

Lors de notre observation du processus gestion des expéditions, nous avons rencontrés plusieurs difficultés sensibles dans les modes opératoires actuels, qui touchent directement au déroulement de cette fonction :

- Le choix des unités d'emballage et la détermination du colisage

Quand nous parlons d'un emballage d'un produit déterminé, il y a des implications qui vont au-delà de la protection du produit. Outre l'effet de son aspect esthétique sur le client, la taille, le matériel utilisé et le design ont un impact direct sur les coûts liés au stockage et au transport. Les décisions relatives aux choix des emballages primaires, secondaires et tertiaires sont donc de nature hautement stratégique pour l'entreprise.

- Le choix du mode et nature de transport

Ce point est un élément essentiel, mais son degré de criticité est relativement faible, vu que la nature de la marchandise, l'urgence du besoin et les coûts proposés pour chaque mode déterminent rapidement quel mode de transport est le plus adéquat.

- Le choix du transporteur selon l'offre

Le choix de la meilleure offre se base sur les tarifs demandés à plusieurs transporteurs, la question qui se pose, allons-nous toujours solliciter les transporteurs pour avoir leurs cotations, pour chaque expédition ? Lorsqu'il s'agit des milliers d'expéditions par mois, la tâche devient très difficile, voire impossible à gérer.

Choisir entre les offres n'est pas une tâche compliquée, mais avoir à le faire avec une haute fréquence est un facteur clé qui conduit aux erreurs causées par la négligence humaine. Chose qui est très fréquente.

- La réservation du transport

Après que le choix du transport est fait vient la partie réservation. Dans notre cas les réservations sont généralement faites par des échanges mail. Et ceci est fortement exposé aux risques d'oubli de la personne en charge de l'organisation du transport.

## 2.2 Les hypothèses de recherches

Pour répondre à la problématique, et suite aux remarques constatées tout au long de la période d'observation, nous pouvons évoquer trois volets :

### 2.2.1 La standardisation et taux de service

Suite à la gestion à travers un mode opératoire manuel de plusieurs opérations de transport depuis la réception de la notification jusqu'à l'enlèvement, nous avons constaté qu'une seule opération prend un temps considérable dans le quotidien d'un gestionnaire d'expédition.

Nous avons fait une estimation de temps entre la réception de l'action, le temps qu'elle reste chez l'acteur, et sa passation vers l'étape suivante. Ci-après le tableau qui définit la durée estimative de chaque étape du processus.

*Tableau 1 Les estimations du temps de traitement d'une opération*

Étapes du processus expédition	Estimations du temps de traitement d'une opération		
	Meilleur scénario	Moyen scénario	Pire scénario
Réception de la notification que la M/se est prête.	5 min	1 jour	3 jours
Demande du colisage	5 min	1 jours	5 jours
Réception du colisage et documents	3 h	2 jours	5 jours
Chiffrage du prix de transport	1 h	1 jour	3 jours
Validation des cotations	2 h	1 jour	2 jours
Avis de validation (BC/Email)	2 h 30 min	1 jour	2 jours
Prise de RDV pour l'enlèvement	3 h	1 jour	4 jours
Total estimé	11h 40 min	8 jours	24 jours

*Source : nos observations*

Dans le meilleur des trois scénarios mentionnés sur le tableau, le temps de traitement prend plus d'une journée de travail pour s'assurer de la clôture de l'opération depuis son lancement jusqu'à son enlèvement. Partant sur un horaire de travail de 8h à 12h et de 14h à 18h. avec seulement

quelques minutes de pause, 5 min le matin, 5 l'après-midi. Dans le meilleur des scénarios avec un taux d'efficacité très élevé. Le gestionnaire peut lancer un maximum d'environ 96 opérations par jours, vu que chaque lancement nécessite plus que 5 min, et dans ce cas le gestionnaire aura du mal à gérer les autres volets de validation, envoi du BC ....

Tenant compte de la situation actuelle, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H1 : la standardisation des processus et modes opératoires favorise l'augmentation du taux de service de la fonction gestion des expéditions.**

### 2.2.2 L'impact du facteur humain sur les démarches de changement

Le facteur humain est un élément très essentiel, la prise en considération de la régulation de l'activité de travail impose une manière spécifique d'aborder la performance humaine, comparée à celle que suggèrent le taylorisme et l'école des relations humaines. Cette manière implique un changement de regard sur la mesure du coût humain, parce que ce dernier impacte directement le rendement au travail et directement le taux de service.

L'ouverture de l'homme à des nouveaux moyens et standards pour améliorer son quotidien à court comme à long terme est très importante dans la réussite ou l'échec de toute démarche envisagée. Le principe de la réflexion à long terme considère qu'il faut investir dans la formation des salariés même au détriment d'objectifs financiers à court terme. Mais la question que nous devons nous poser, est-ce que la formation porte ses fruits sans la prise en considération de la volonté des utilisateurs ou des opérateurs ? cette question nous mène à mettre en place l'hypothèse suivante :

**H2 : La standardisation des processus et modes opératoires est un concept dont la réussite est liée à la perception de ces utilisateurs.**

### 2.2.3 Le fonctionnement rigide des standards dans l'entreprise

Parvenir à l'agilité organisationnelle est un objectif commun. Les chefs d'entreprise européens considèrent la rigidité des processus, les habitudes et la technologie obsolète comme les principaux obstacles à la réussite.

Selon notre observation, les principaux obstacles sont liés à la réglementation, le manque d'investissement dans les nouvelles technologies et une hiérarchie interne rigide et pas très ouverte à assouplir les standards existants. Ces entraves vont à l'encontre de la nature fluide et souple d'un environnement de travail basé sur le numérique qui permet aux entreprises de rapidement tirer parti des changements sur le marché.

La fluidité et la flexibilité au changement des standards dans l'entreprise est un élément majeur pour instaurer de nouvelles démarches avec d'autres façons de faire. Notre troisième hypothèse est liée au fonctionnement rigide des procédures dans l'entreprise et la nécessité de prendre en compte sa culture organisationnelle.

**H3 : L'adaptation de la standardisation au fonctionnement rigide de l'entreprise est nécessaire pour sa réussite**

## 3. Méthodologie de recherche

Depuis toujours la recherche scientifique en management a fait l'objet de débats, concernant le positionnement épistémologique et méthodologique, durant cette section, nous allons définir sur quel courant il faut placer notre recherche, ainsi que le déroulement de notre recherche.

### 3.1 La méthode qualitative

Il existe trois méthodes de collecte de données qualitatives couramment utilisées : ethnographique, théorique et phénoménologique. Dans notre démarche, nous avons adopté l'approche théorique. Nous nous sommes éloignés des questions spécifiques et pratiques

utilisées dans un contexte traditionnel, mais nous avons plutôt assisté un gestionnaire lors de l'exécution de sa mission de manière non dirigée. Cette approche vise à révéler les comportements du point de vue du sujet plutôt que de notre point de vue.

Le processus est le même appliqué par un ensemble de gestionnaire situé sur un ou plusieurs sites exécutant la même tâche. Le comportement que nous étudions est celui utilisé par des gestionnaires de différentes tranches d'âges, différents sexes, et différentes situation géographique (pays africains, européens ...). Dans notre cas, nous nous sommes focalisés sur un gestionnaire Marocain. Tout en testant les résultats avec les autres gestionnaires d'autres pays du même groupe d'entreprise et ayant les mêmes standards de travail.

### 3.2 Le paradigme constructiviste comme posture de recherche

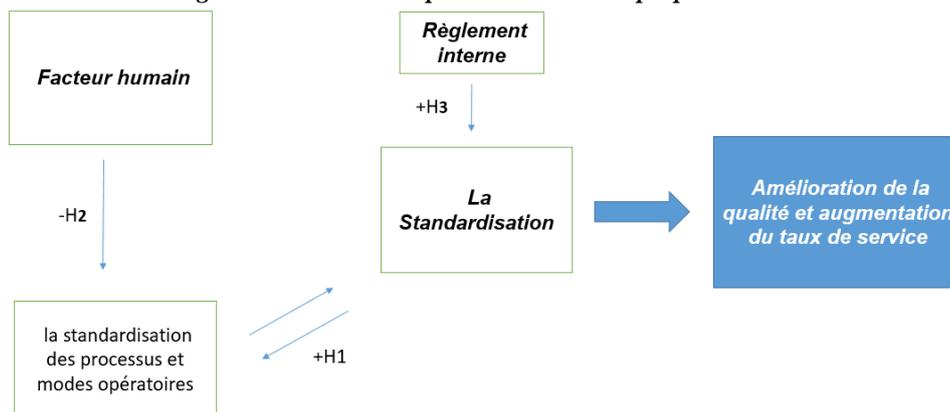
En sciences de gestion, l'objet doit cristalliser les préoccupations théoriques du chercheur et répondre aux problèmes pratiques des membres de l'organisation étudiée, et son élaboration procède d'un véritable processus de construction avec les acteurs de terrain ; on parle alors de co-construction (AllardPoesi & Perret, 2003).

Dans le présent travail, nous élaborons une réflexion sur la standardisation des processus et modes opératoires, une discipline qui est désormais une nécessité à l'heure actuelle. Dans cette recherche, nous voulons mettre en exergue la digitalisation à travers la standardisation des processus et mode opératoire en aval.

« Le Constructivisme, lui, semble répondre aux exigences de la projectiviste de la connaissance dans les Sciences d'action : la perception n'est plus une représentation passive de la Réalité, c'est une construction intentionnelle évolutive et transformable dans la conscience. Cette construction dépendant surtout de l'homme et de ses intentions, c'est précisément avec une démarche constructiviste à des fins concrets et une pluralité des méthodes adéquates, qu'on peut « prescrire les possibles », - pour, en fin compte, agir sur le monde social. »

C'est donc pour ces raisons qu'une position constructiviste nous semble la plus appropriée. Ce paradigme, qui comme nous l'avons expliqué ci-dessus, met en avant une connaissance relative et subjective. Un relativisme qui ne modifie pas la fiabilité des connaissances cumulées produites.

Figure 1 Modèle conceptuel de recherche proposé

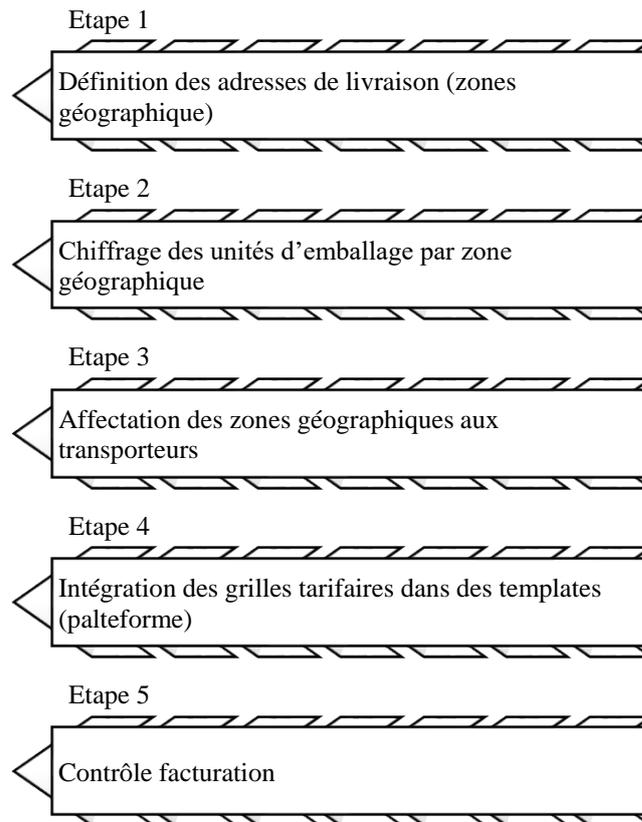


Source : Auteurs

### 3.3 Plan de standardisation de la fonction gestion des expéditions

Nous allons procéder à la standardisation des modes opératoires et processus en suivant les étapes suivantes :

**Figure 2 les étapes de la standardisation du processus gestion des expéditions et ces modes opératoires**



Source : Auteurs

**Étape 1 : Définition des adresses de livraison (zones géographique)**

Nous allons construire une base de données avec les adresses de livraison de l’ensemble des chargeurs avec lesquels il y a des transactions commerciales très fréquentes.

Nous allons les répartir par zone géographique en fonction de l’acheminement des transporteurs consulté et suivant les standards de répartition des compagnies de transport international :

**Tableau 2 Répartition des adresses de livraison par zone géographique**

Répartitions des zones	Localisation des pays clients
Zones 1	France
	Espagne
	Portugal
	Italie
Zone 2	Almagne
	Belgique
	Autriche
Zone 3	Irlande
	pays bas
	Luxemburg
Zone 4	Tchèquie
	Pologne

	Danemark
	Roumanie

Source : Auteurs

### Étape 2 : Chiffrage des unités d'emballage par zone géographique

Les unités d'emballage doivent être bien précisées en fonction de la nature de la marchandise, mais il n'est pas compliqué de mettre en place des standards en ce qui concerne l'emballage utilisé, principalement des petits colis en carton ou des palettes, pour ce qui est exceptionnel. Ce dernier type ne fait pas l'objet de notre recherche, vu que la standardisation est liée aux opérations répétitives dans notre étude.

Nous avons fait le chiffrage des zones par les unités d'emballage les plus utilisées et courantes, après le retour des transporteurs. Ci-après le tableau qui précise les différentes offres proposées par les prestataires de transport pour chaque zone géographique.

Tableau 3 les grilles tarifaires des transporteurs par zone géographique

Répartitions des zones	Localisation des pays clients	Transporteur 1	Transporteur 2	Transporteur 3	Transporteur 4
<b>Zones 1</b>	1 kg à 10 kg	60 EUR	70 EUR	50 EUR	65 EUR
	10 kg à 50 kg	120EUR	130 EUR	100 EUR	100 EUR
	50 kg à 100 kg	155EUR	160 EUR	150 EUR	160 EUR
	100 kg à 500kg	210 EUR	205 EUR	200 EUR	230 EUR
	500 kg à 1000kg	200EUR	270 EUR	250 EUR	230 EUR
	plus que 1000kg	700EUR	600 EUR	600 EUR	650 EUR
<b>Zones 2</b>	1 kg à 10 kg	75 EUR	70 EUR	70 EUR	80 EUR
	10 kg à 50 kg	160 EUR	150 EUR	150 EUR	170 EUR
	50 kg à 100 kg	230 EUR	220 EUR	220 EUR	240 EUR
	100 kg à 500kg	350 EUR	300 EUR	300 EUR	360 EUR
	500 kg à 1000kg	380 EUR	370 EUR	370 EUR	390 EUR
	plus que 1000kg	900 EUR	900 EUR	900 EUR	800 EUR
<b>Zones 3</b>	1 kg à 10 kg	50 EUR	50 EUR	55 EUR	55 EUR
	10 kg à 50 kg	110 EUR	115 EUR	120 EUR	110 EUR
	50 kg à 100 kg	170 EUR	175 EUR	170 EUR	170 EUR
	100 kg à 500kg	230 EUR	230 EUR	235 EUR	240 EUR
	500 kg à 1000kg	280 EUR	290 EUR	295 EUR	290 EUR
	plus que 1000kg	700 EUR	800 EUR	800 EUR	800 EUR

Source : Tarifs estimatifs des grilles tarifaires des transporteurs de la société d'accueil

### Étape 3 : Affectation des zones géographiques aux transporteurs

Après l'analyse des offres reçues, nous avons fini par affecter chaque zone, à un transporteur défini, sur le tableau, nous avons marqué en vert les prestataires approuvés en fonction du cout et du savoir-faire.

En ce qui concerne quelques transporteurs, certes le coût leur était avantageux, confier la tâche à un quatrième prestataire alors qu'un autre déjà sélectionné permet de maîtriser mieux son panel, parce que ça fera un prestataire en moins à gérer.

**Tableau 4 L'affectation des transporteurs aux zones de livraison**

Répartitions des zones	Localisation des pays clients	Transporteur 1	Transporteur 2	Transporteur 3	Transporteur 4
<b>Zones 1</b>	France	OK	NOK	OK	NOK
	Espagne	OK	NOK	OK	NOK
	Portugal	NOK	OK	OK	NOK
	Italie	NOK	NOK	OK	NOK
<b>Zone 2</b>	Allemagne	OK	OK	OK	NOK
	Belgique	NOK	OK	OK	NOK
	Autriche	OK	OK	OK	NOK
<b>Zone 3</b>	Irlande	OK	NOK	NOK	OK
	pays bas	OK	OK	NOK	NOK
	Luxemburg	OK	NOK	OK	NOK

Source : Auteurs

## 4. Résultats et discussion

Nous allons reprendre les hypothèses posées sur notre article, pour un résultat préliminaire. Vu qu'un jugement immédiat peut ne pas être le bon dans d'autres circonstances, avec d'autres milieux, responsabilités, et même avec une génération différente. Dans certaines situations le changement n'est pas vraiment la bienvenue, surtout lorsque les façons de faire représentent une routine quotidienne.

### 4.1 La standardisation des processus et modes opératoires favorise l'augmentation du taux de service de la fonction gestion des expéditions

Le tableau ci-après illustre un calcul chronométrique des tâches après la démarche de standardisation adoptée sur le poste du gestionnaire des expéditions

**Tableau 5 Les estimations du temps de traitement d'une opération après la standardisation**

Étapes du processus expédition	Estimations du temps de traitement d'une opération		
	Meilleur scénario	Moyen scénario	Pire scénario
Réception de la notification que la M/se est prête.	5 min	10 min	20 min
Demande du colisage	5 min	5 min	5 jours
Réception du colisage et documents	0 min	0 min	0 min
Chiffrage du prix de transport	5 min	5 min	5 min
Validation des cotations	0 min	0 min	0 min
Avis de validation (BC/Email)	0 min	0 min	0 min
Prise de RDV pour l'enlèvement	2 min	2 min	2 min
Total estimé	17min	22 min	32 min

Source : nos observations

Nous pouvons constater qu'il y a une nette amélioration sur le temps de traitement du gestionnaire après avoir standardisé le processus de gestion des expéditions ainsi que ces modes opératoires.

#### **4.2 La standardisation des processus et modes opératoires est un concept dont la réussite est liée à la perception de ces utilisateurs.**

Durant notre étude, nous avons constaté plusieurs réactions en lançant qu'il y aura un changement sur les méthodes de travail, à commencer par les personnes ayant un âge plus que 40 ans, un changement pour eux implique qu'ils vont enterrer un quotidien d'une dizaine d'années d'expérience, ce qui n'est pas en réalité une mauvaise chose. Ce qui a généré un certain refus au départ et des complications pour convaincre les utilisateurs à adopter la nouvelle démarche et à y adhérer.

Pour le facteur de l'âge, la standardisation a été considérée comme un ennemi, alors que c'est un système d'amélioration. Parmi les remontées que nous avons reçues : « ces tâches ne nous correspondent pas. Pourquoi nous serons obligés de faire quelque chose que nous n'aimons pas ? Il y a potentiellement d'autres personnes qui aiment le faire, mais pas nous » alors que les fraîchement recrutés étaient très motivés à l'idée de la standardisation.

Dans ce genre de situation, il est nécessaire que l'utilisateur apprécie ses outils de travail, vu que ça impacte directement son rendement. L'évaluation de rendement des employés consiste à porter un jugement sur les activités de travail exercées par ces derniers pendant une période déterminée. Afin d'éviter frustrations, confusion ou litiges, ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites, objectifs et connus des employés.

Il est très recommandé d'identifier les forces et faiblesses des employés d'une organisation tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être. Afin de les accompagner sur chaque démarche de changement, qui de standardisation dans notre cas.

#### **4.3 L'adaptation de la standardisation au fonctionnement rigide de l'entreprise est nécessaire pour sa réussite.**

La conduite du changement s'organise autour d'un processus qu'il s'agit de maîtriser et qui nécessite de connaître l'existant, de gérer la démarche, d'agir et d'en accepter les risques.

L'entreprise d'accueil possède plusieurs standards à respecter et à faire respecter par toutes les équipes de l'entreprise, les relations interservices sont réglementées par des procédures inventées par le top management de la division du groupe. Comme il s'agit de deux niveaux différents, opérationnels et stratégiques. Il existe des difficultés bien existantes au niveau de la gestion des opérations, mais malheureusement pas perçues par le top management. Malgré les différentes remontées.

À mentionner par exemple, la gestion des cotations de transport, sur l'ancien procès il est nécessaire d'avoir 3 offres ce qui est exactement mentionné sur la procédure groupe. Avec la nouvelle démarche, les zones sont préalablement réparties sur les prestataires de transport, donc il est inutile de re-consulter et attendre pour obtenir 3 offres afin de valider et lancer l'opération.

Nous pouvons aussi, projeter la lumière sur le circuit de validation lors de l'ancienne démarche, chaque offre reçue devrait faire l'objet de plusieurs validations ce qui nécessite 2 à 3 jours pour valider l'offre complètement, et c'est parmi les standards et exigences de la division. Alors que les nouveaux procès nous épargnent ce passage par le circuit de validation. Une seule validation tout au départ du contrat avec les prestataires est suffisante.

Toutes ces procédures ont été mises en place afin de garantir un bon fonctionnement et pour s'assurer que les employées appliquées correctement les consignes qu'ils l'ont étaient attribuées. Ainsi que le respect des standards et procédures de groupes est considéré comme la couverture contre les non-conformités détectées par les auditeurs et qui vont impacter les indicateurs de performance.

À ce niveau-là, un terrain d'entente est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de notre démarche de standardisation.

## 5. Conclusion et résumé :

Pour conclure, l'objectif de notre travail est de faire appliquer les pratiques industrielles dans d'autres milieux qui peuvent en bénéficier et de donner un meilleur résultat. La standardisation a donné ses fruits sur la fonction gestion des expéditions, nous pouvons tester la même démarche dans d'autres circonstances.

Nous avons également adopté une approche constructiviste, vu qu'elle est compatible avec notre étude, ce qui rime aussi avec la définition avancée par Masciotra en 2014 « Le constructivisme est une posture épistémologique qui prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses connaissances en action et en situation et par la réflexion sur l'action et ses résultats. »

En reprenant nos hypothèses de recherche, nous pouvons dire qu'une réduction de temps de travail a été perçue, ce qui implique un traitement rapide des opérations, et donc une augmentation du taux de service. Ces éléments nous orientent vers une validation de notre H1. Alors que sur la deuxième, l'implication des utilisateurs est très essentielle pour assurer son bon fonctionnement, ainsi que la formation aux outils est un facteur clé de la réussite de la standardisation. Et en dernier, la troisième hypothèse nous confirme que les standards de l'entreprise doivent être cohérents avec les outils. Mettre l'équilibre entre le fonctionnement rigide et standard non négociable avec les conditions de fonctionnement du processus, sujet de la standardisation.

La standardisation des processus et modes opératoires entraîne un changement progressif de l'efficacité globale. C'est un effort collectif où toutes les parties prenantes sont mises à contribution. Sans travail standard, les bonnes idées ne sont pas capitalisées par l'entreprise, et il arrive un moment où elle n'avance plus.

Pour clôturer notre article, il est maintenant clair que l'organisation le changement requiert, de la part des dirigeants, qu'ils se posent les questions suivantes : Comment mener au mieux le changement avec un coût aussi bas que possible tant financier qu'humain ? Comment le faire accepter ? Comment changer tout en gardant ce qui est efficace et en veillant à conserver une bonne image de l'entreprise ?

Notre étude ne touche pas sa fin sur cet article, mais nous avons deux autres volets que nous allons traiter dans un avenir très proche et qui représentent un complément de la fonction gestion des expéditions, nous parlons des deux dernières étapes dont l'étude sur terrain n'est pas encore achevée, mais qui commence déjà à donner une vision très optimiste. Il s'agit des deux étapes, 4 et 5, l'intégration des grilles tarifaires dans des Templates (palteforme digitale) et le contrôle facturation

**Références :**

- (1) Achraf EL FILALI, Noufissa EL MOUJADIDI, 2022 La digitalisation et le développement local dans le contexte territorial marocain: État des lieux et Perspectives
- (2) Alaa Eddine El Moussaoui, Brahim Benbba, Lamiae El Amrani, 2022 distribution system design in last mile logistics : review & research agenda
- (3) Asif hassan Anik , 2020, un cadre pour impliquer la jeune génération dans la planification des transports en utilisant les médias sociaux et le crowdsourcing
- (4) Barbara lyonnetmarie-pascale senkel 2015 la logistique
- (5) Clément Perotti, Stéphanie Minel, Benoît Roussel, Jean Renaud, 2012 Déploiement international de standards et changement : Analyse des pratiques d'une entreprise aéronautique
- (6) Domenico masciotra 2014 le constructivisme en termes simples
- (7) François Fluconis, Bernd Philipp, 2018, La question des emballages d'expédition dans l'E-commerce : une affaire de logistique et de marketing
- (8) HadjaSOUREYA, smailaAMADU, 2022, Contribution des technologies digitales a la croissance des PME camerounaises
- (9) Javier suso López 1997 quelques clés pour mieux comprendre le processus de standardisation de la langue française au xvie siècle
- (10) M. Ould 2017 transport et logistique à l'international
- (11) M. Velmuradova, 2017 épistémologies et méthodologies de la recherche en sciences de gestion. Note de synthèse p27
- (12) Patrick Badets 2017 Prise en compte du facteur humain pour pallier les limites des démarches Lean : proposition d'un modèle de performance et d'une méthodologie d'accompagnement
- (13) Sylvain bernier 2002 les effets de la standardisation, de la normalisation et de la pondération des indicateurs sur la robustesse d'une cote globale : le cas de l'évaluation sommative de la performance des écoles