

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie industrielle

INTITULE

Le management de la chaîne logistique et sa contribution aux performances de
l'entreprise
Cas de l'entreprise CEVITAL SPA

Préparé par :
- Tekfa Sofiane
- Bouhadj Nadir

Dirigé par :
Mahoui Karim

Date de soutenance : 18 JUIN 2023

Jury :

Président : Dr SEBBAHI
Examineur : Dr ISAAD
Rapporteur : Dr. MAHOUI Karim.

Année universitaire : 2022/20231

Remerciements

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements et notre sincère gratitude envers notre promoteur, M. Karim Mahoui, pour son encadrement et son suivi attentif tout au long de notre travail.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance envers tout le personnel de CEVITAL qui nous a apporté leur aide et leur soutien tout au long de notre stage.

Nous souhaitons remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail ;

A mes très chers parents pour leurs soutiens inconditionnels ;

A mes grands-parents ;

A mon oncle et sa femme ;

A ma tante et son marie ;

A mon binôme Nadir ;

A tous mes amis proches ;

Sofiane

Dédicaces

Je dédie ce travail ;

A ma mère, pour son amour, ses encouragements, et ses sacrifices ;

A mon père, pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'accordé ;

A tous mes amis, tout particulièrement Zina ;

A Sofiane, chère ami avant d'être binôme ;

A toute ma famille source d'espoir et de motivation ;

Nadir

Liste des abréviations

CLR (Centre de livraison régionale)
COGS (*Cost of Goods Sold*) (coût des marchandises vendues)
EPI (Les équipements de protection individuelle)
ERP (*Enterprise resource planning*) (progiciel de gestion intégré)
GRI (Global Reporting Initiative)
IA (Intelligence artificielle)
IOT (Internet des objets)
ISO (*International organization for standardization*)
MIT (*Massachusetts Institute of Technology*)
OMS (Organisation mondiale de la santé)
PLF (Plateforme)
PLT (Palette)
PWC (*Price waterhouse Coopers*)
ROE (Retour sur capitaux propres)
ROI (Retour sur investissement)
RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise)
SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*)
SCM (*Supply chain management*)
SPA (Société par action)
TMS (Transport Management System)
WMS (Warehouse management system)
KPI (Key indicator performance)

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique

Introduction

Section 1 : Généralités sur la logistique.

Section 2 : Le management de la chaîne logistique.

Conclusion

Chapitre 2 : L'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise

Introduction

Section1 : La performance logistique et la performance de l'entreprise.

Section2 : L'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise.

Conclusion

Chapitre 3 : Etude de l'impact de la performance logistique sur la performance de l'entreprise *CEVITAL SPA*

Introduction

Section1 : présentation de l'organisme d'accueil.

Section2 : Méthodologie.

Section 3 : Analyse des résultats et discussions.

Conclusion

Conclusion Générale

Annexes

Bibliographies

Table des matières

Introduction générale.

Introduction Générale

Dans le contexte actuel d'internationalisation des échanges et de la forte compétitivité que la chaîne logistique induit, revisiter le rôle de la logistique et son alignement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et sa performance est devenu un enjeu stratégique pour toutes les entreprises. La logistique, considérée initialement en tant qu'ensemble des mesures que chaque entreprise doit prendre pour acheminer ses produits ou services sur les marchés, vu son rôle grandir dans l'entreprise pour occuper une place transversale en favorisant les interactions (l'intégration) entre les services et les individus au sein de l'entreprise, dans une démarche de recherche de la qualité totale.

L'émergence du management de la chaîne logistique en tant qu'ensemble d'activités et de processus impliqués dans la planification, l'exécution et le contrôle du flux de produits, d'informations et de fonds, depuis la phase d'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit final aux consommateurs, visant à assurer la liaison entre la performance logistique et la performance de l'entreprise

En effet, l'importance du management de la chaîne logistique peut être abordée tant sur le plan théorique que pratique. D'un point de vue théorique, il permet à une entreprise de bénéficier de nombreux avantages stratégiques. En optimisant les processus logistiques, une entreprise peut réduire ses coûts, améliorer la qualité des produits et services, accélérer le délai de mise sur le marché, et renforcer sa compétitivité globale. A titre d'exemple, selon MIT* avec une bonne gestion de la chaîne logistique les entreprises peuvent avoir une réduction des coûts de 20% ; dans le cadre d'amélioration du service client, une étude menée par PWC**, 65% des consommateurs sont prêts à payer plus pour une livraison plus rapide. En 2020, Amazon a annoncé que sa livraison prime offrait une livraison gratuite en un jour à plus de 150 millions de produits. Ce qui témoigne de l'importance accordée à la satisfaction du client grâce à une gestion efficace de la chaîne logistique. En 2020, la pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'importance de la gestion de la chaîne logistique pour faire face aux perturbations. Selon une étude de PwC, 47% des entreprises ont subi des perturbations majeures de leur chaîne d'approvisionnement en raison de la pandémie.

*Massachusetts Institute of Technology : est un institut de recherche américain et une université, spécialisé dans les domaines de la science et de la technologie.

Introduction générale.

** Price waterhouse Coopers : est un réseau britannique internationale d'entreprises spécialisées dans l'audit, l'expertise comptable et de conseil privilégiant des approches sectorielles à destination des entreprises.

La logistique joue un rôle crucial dans la performance d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des activités liées à la gestion et à la circulation des biens, des services et des informations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, le problème de la logistique peut souvent entraver la performance globale d'une entreprise. Des retards dans la livraison, des erreurs de gestion des stocks. Une mauvaise coordination entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, tout cela peut entraîner des conséquences néfastes. Les coûts supplémentaires liés à des retards de livraison ou à des ruptures de stock peuvent diminuer la rentabilité de l'entreprise et nuire à sa réputation auprès des clients. De plus, une logistique inefficace peut entraîner une utilisation inappropriée des ressources et une perte de temps précieux.

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est essentiel de mettre en place des systèmes de gestion logistique efficaces, d'investir dans des technologies de pointe et de promouvoir une collaboration étroite avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

Si le rôle de la performance logistique dans la performance de l'entreprise est ainsi établi, il n'en reste pas que cet impact positif ne précise pas le type de performance (coûts) ou hors coûts qui est obtenu.

En effet, connaissant que la compétitivité coût la logistique peut avoir un impact significatif sur les coûts d'une entreprise. Une gestion logistique efficace permet de réduire les coûts liés au transport, à l'entreposage, à la manutention et à la gestion des stocks. Par exemple, une optimisation des itinéraires de transport peut réduire les kilomètres parcourus et les coûts de carburant associés. De plus, une gestion des stocks efficace évite les surstocks et les coûts de stockage inutiles.

La compétitivité hors coût, en revanche, se concentre sur d'autres facteurs qui influencent la position concurrentielle d'une entreprise, en dehors des considérations liées aux coûts de production. Cela peut inclure des éléments tels que la qualité du produit, l'innovation, la différenciation, le service à la clientèle, la réputation de la marque, l'accès à des marchés spécifiques, et d'autres avantages concurrentiels non liés directement aux coûts. La

Introduction générale.

compétitivité hors coût est souvent cruciale dans les industries où la concurrence se joue davantage sur la valeur perçue par les clients plutôt que sur le prix.

CEVITAL SPA est une entreprise de premier plan dans le secteur agroalimentaire, opérant depuis 1998. Elle se positionne comme un acteur majeur sur le marché grâce à son engagement envers l'excellence opérationnelle et sa volonté constante d'offrir des produits et services de qualité à ses clients.

Dans le cadre de notre étude, nous essayerons d'identifier lesquelles des dimensions de la performance logistique interviennent le plus dans l'un ou l'autre types de compétitivité (coûts et hors coût), et ce dans le cas de l'entreprise *CEVITAL SPA*, une grande entreprise privée en Algérie.

Dans quelle mesure les éléments (déterminants) de la performance logistique impactent-ils l'un ou l'autre type de la compétitivité concurrentielle (coût et hors coût) de l'entreprise ?

En d'autres termes, en se posant cette question, nous cherchons à comprendre comment la logistique peut agir comme un levier pour améliorer à la fois les aspects coûts et hors coûts de la compétitivité de l'entreprise. Cela permet d'appréhender de manière globale et holistique le rôle stratégique de la logistique dans la création de valeur et le maintien d'un avantage concurrentiel sur le marché.

Deux hypothèses structurent notre réponse à cette question :

H1 : Une réduction des coûts logistiques, tels que les coûts de transport, de stockage et de manutention, contribue à améliorer la performance financière de l'entreprise en réduisant les dépenses opérationnelles et en augmentant la marge bénéficiaire.

H2 : Une performance logistique efficace, mesurée par la satisfaction des clients en termes de délais de livraison, de fiabilité et de qualité des produits, contribue à une meilleure performance commerciale de l'entreprise, se traduisant par une augmentation de la fidélité des clients et une croissance des revenus.

La validation de ces deux hypothèses se fera par une double démarche :

Introduction générale.

- une recherche documentaire qui nous permettra de définir les concepts clés mobilisés, à savoir la performance de la chaîne logistique et la performance de l'entreprise. Cette recherche nous aidera aussi à identifier les indicateurs de mesure des dimensions identifiées.

- une étude empirique qualitative qui consiste en l'analyse de données qualitatives issues d'un guide d'entretien. Une démarche de triangulation a été retenue dans le cadre de ce travail. Elle consiste à croiser les données quantitatives obtenues auprès des quatre 04 services (transport, planification-distribution, commercial, stockage). Ces données concernent essentiellement les indicateurs KPI mis en place par les services dans le cadre d'un tableau de bord). Ces données quantitatives sont confondues avec les données qualitatives issues des réponses à notre guide d'entretien.

Le travail est structuré comme suit :

Le premier chapitre traite des notions de base sur la logistique et la chaîne logistique. Il vise à mettre en évidence l'évolution de leur rôle au sein de l'entreprise. Le deuxième chapitre aborde l'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise. Il sera question dans ce chapitre d'identifier les dimensions et les mesures de ces concepts clés ainsi que les relations recensées dans la littérature. Le dernier chapitre portera sur un essai de validation de l'impact de la performance logistique sur la performance de l'entreprise dans le cas de l'entreprise *CEVITAL*, et ce, en utilisant une démarche à la fois qualitative et quantitative.

Chapitre I : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Chapitre I : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Dans un monde caractérisé par une concurrence croissante et des attentes élevées des clients, la logistique et le management de la chaîne logistique sont devenus des aspects essentiels de la réussite des entreprises. Ces domaines englobent l'ensemble des activités liées à la gestion des flux de produits, d'informations et de ressources tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux.

Ce chapitre vise à présenter les généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Il constitue une introduction sur les généralités de la logistique et du management de la chaîne logistique. Il posera les bases nécessaires pour une compréhension des concepts et des pratiques qui seront développés tout au long de ce mémoire.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Section 1 : Généralités sur la logistique

1 - historique et tendance de la logistique.

1-1 : historique de la logistique :

L'histoire de la logistique remonte à plusieurs siècles, avec des exemples de logistique militaire utilisée par les empires grecs et romains pour fournir des provisions aux soldats sur les champs de bataille.

Cependant, la logistique moderne a évolué de manière significative au cours des dernières décennies pour devenir un domaine stratégique clé pour les entreprises et les organisations du monde entier.

Au début du XXe siècle, la logistique était principalement axée sur la gestion des stocks et de la production. Au fil du temps, la logistique a évolué pour inclure la planification de la demande, la gestion des fournisseurs, le transport, le stockage, la gestion des retours et la gestion des déchets. de nouvelles technologies et de nouveaux processus ont été développés pour améliorer la performance de la chaîne logistique, tels que la gestion des entrepôts automatisés, la planification des transports, le suivi des expéditions et la gestion des stocks en temps réel.

Aujourd'hui, la logistique est devenue un élément clé de la stratégie des entreprises pour améliorer leurs performances globales et leur compétitivité. La logistique est devenue interdisciplinaire qui comprend la gestion de la chaîne approvisionnement, la planification de la production, la gestion des stocks, la planification des transports, la logistique inversée et la gestion des risques.¹

1-2 : Les tendances actuelles de la logistique :

¹ Bowersoc, D., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Supply chain logistic management. McGraw-Hill Education. (Pages 1-30)

Christopher, M. (2016). Logistic & supply chain management. Pearson. UK.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

La logistique est un domaine en constante évolution, avec de nouvelles tendances émergentes chaque année en réponse aux besoins changeants des entreprises et des consommateurs. Les tendances de la logistique actuelles incluent :²

La numérisation de chaîne logistique : Les technologies numériques telles que l'IOT (internet des objets), l'IA (intelligence artificielle) et la blockchain sont de plus en plus utilisées pour optimiser les opérations logistiques et améliorer la visibilité de la chaîne d'approvisionnement.

La durabilité : Les entreprises cherchent à réduire leur impact environnemental en adoptant des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement, comme la réduction des émissions de carbone, l'utilisation de matériaux recyclés et la réduction des déchets.

La personnalisation : Les consommateurs recherchent des produits et services personnalisés, ce qui entraîne une augmentation de la complexité de la chaîne logistique. Les entreprises doivent être en mesure de répondre rapidement aux demandes personnalisées tout en maintenant l'efficacité de leur chaîne logistique.

La logistique urbaine : Avec l'augmentation de commerce électronique et la croissance des villes, la livraison de marchandises en milieu urbain est devenue un défi important. Les entreprises cherchent des solutions innovantes pour livrer les produits dans les zones urbaines, telles que la livraison à vélo ou la mise en place de centres de distribution urbains.

La collaboration : Les entreprises cherchent à collaborer avec leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer la visibilité et la transparence de la chaîne logistique, ainsi que pour réduire les coûts et améliorer la qualité des services.

² Van Hoek, R., Harrison, A., & Christopher, M. (2019). An introduction to supply chain management: Strategy, planning and operations. Routledge. Grand Bretagne.

Sivard, E., & Canso, T. (2019). The state of logistics in 2019: A report on the global economy's most important function. Council of Supply Chain Management Professionals. (pages 1-10)

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

2- définitions de la logistique :

Les premières applications de la logistique sont issues du domaine militaire, qui la définissent comme :

Définition 1 :

La logistique fait référence à la gestion des flux de biens, d'informations et de ressources entre le point d'origine et le point de consommation dans le but de répondre aux exigences des clients. Elle englobe la planification, la mise en œuvre et le contrôle efficaces et efficaces du mouvement et du stockage des biens, ainsi que des services connexes, tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de manière à créer de la valeur pour les clients finaux ³

Définition 2 :

La logistique est la gestion du flux de biens et de services, ainsi que des informations et des ressources associées, tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de manière à répondre aux exigences des clients de manière efficace et rentable. Elle implique la coordination de diverses activités telles que le transport, le stockage, la gestion des stocks, le traitement des commandes et la planification des ressources, dans le but d'assurer une livraison rapide, fiable et rentable des produits aux clients.⁴

Définition 3 :

La logistique est le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle efficaces et efficaces du flux et du stockage des biens, des services et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, dans le but de répondre aux exigences des clients.⁵

³ Chopra, S., & Meindl, P. (2015). Supply chain management: Strategy, planning, and operation. Pearson Education. Londres.

⁴ Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management. Pearson. Londres.

⁵ Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2014). Supply chain management: processes, partnerships, performance. Supply Chain Management Institute.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

3 – Le rôle de la logistique :

La logistique, dans une entreprise, occupe une place bien à part. D’abord, parce qu’elle est incontournable dès lors que l’organisation s’appuie sur des flux matériels. Ensuite, parce qu’elle fait pleinement partie de la chaîne de valeur. Enfin, parce que la logistique est aussi une fonction, au sens où elle est transversale et concerne l’ensemble des services.

La logistique : un rôle central dans l’entreprise

Le rôle de la logistique dans une entreprise est donc central, dans la mesure où elle touche tous les services et influe sur les performances globales de l’organisation. Elle constitue un levier stratégique en soi, une valeur ajoutée.

Cette conception est récente : trente ans en arrière, la logistique était encore considérée comme une fonction secondaire. Mais, aujourd’hui, cette fonction est au cœur des enjeux commerciaux de l’entreprise, car elle a un impact à la fois sur la production, sur la livraison, sur les stocks et sur les finances. Cette place centrale est encore renforcée chez les entreprises-réseaux, qui soustraient une grande partie de leurs activités. Moins l’entreprise prend en charge d’activités par elle-même, plus la logistique a d’importance dans son fonctionnement.

La logistique comme levier stratégique

Ce rôle de la logistique dans une entreprise en fait un *levier stratégique*, à la fois pour mieux gérer sa production, pour satisfaire toujours plus ses clients, et pour réduire ses coûts.

Mieux gérer sa production. En optimisant sa fonction logistique, l’entreprise parvient à organiser chaque tâche de façon à la prendre en charge plus efficacement et à gagner du temps. Cela est notamment rendu possible par l’automatisation des processus. Tout le monde y gagne : les collaborateurs sont libérés des tâches récurrentes à faible valeur ajoutée et disposent de meilleurs outils pour travailler, la direction peut contrôler avec plus d’efficacité la qualité des produits et rationaliser ses coûts.

Améliorer la satisfaction client. En vertu du fait que la logistique, dans une entreprise, s’attache à fournir des produits donnés à des utilisateurs ciblés, ce processus est naturellement le levier

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

par excellence de la satisfaction client. Un produit de qualité, en stock, qui arrive en bon état et dans les meilleurs délais, c'est l'assurance de satisfaire son client, mais aussi de la fidéliser.

Réduire les coûts. L'optimisation du processus logistique dans une entreprise aide à réaliser des économies notables à tous les niveaux : gestion des achats (comparer les tarifs des produits et des matières premières), gestion des stocks (réduire la facture en limitant l'espace nécessaire au stockage des marchandises), et gestion des livraisons (trouver les solutions de distribution au meilleur prix, sans rogner sur la qualité).

La logistique comme outil de compétitivité

Le rôle de la logistique dans une entreprise est également d'ordre compétitif. Dans un contexte de « chrono-compétition », le facteur « temps » est devenu un paramètre majeur de comparaison entre les prestataires, et donc de satisfaction pour les clients finaux.

De fait, l'optimisation de la coordination entre les services concernés par la logistique permet de poursuivre un objectif commun : livrer plus vite, dans les meilleures conditions possibles, pour satisfaire les clients.

La recherche de flexibilité s'inscrit dans cette optique compétitive. La chaîne logistique doit s'adapter à un besoin grandissant d'agilité, nécessaire à la conservation de l'avantage concurrentiel : il s'agit de passer les commandes aux bons moments pour répondre aux besoins des consommateurs de façon pertinente.

Pour conclure sur la logistique dans une entreprise

Le rôle de la logistique dans une entreprise est donc à la fois central et transversal. Néanmoins, cette fonction s'inscrit toujours dans un processus plus global, celui de la chaîne d'approvisionnement (*Supply Chain*). C'est donc la totalité de la chaîne logistique qui doit être optimisée (via le *Supply Chain Management*) pour donner des résultats optimaux.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

4 - Les structures organisationnelles de la logistique :

La logistique peut prendre plusieurs formes selon le domaine d'activité, on peut distinguer :⁶

- La logistique globale : gestion des flux de produits sur une chaîne étendue ou encore de la *supply Chain* qui va du fournisseur du fournisseur au client du client
- La logistique commerciale : elle concerne la gestion des flux documentaires partant de la gestion de la demande, l'enregistrement, le traitement et le suivi des commandes clients, le suivi de l'encaissement des factures.
- La logistique opérationnelle : réalisation des opérations physiques, et l'exécution des opérations de prise de commande, l'approvisionnement, la fabrication des produits, la gestion des stocks, préparation des commandes, la livraison aux clients et le recouvrement des paiements.
- La logistique internationale : réalisation des activités entre deux entreprises qui se situent chacune dans un pays différent (opération d'importation et d'exportation)
- La logistique interne : les activités réalisées sous la responsabilité et le contrôle de l'entreprise (préparation des commandes, emballage, manutention, expédition, transport et stockage)
- La logistique externe : les activités de la logistique de l'entreprise seront gérées par des prestataires logistiques.
- E-logistique : c'est la logistique appliquée au secteur du E-commerce, et ses activités consistent à l'enregistrement des commandes en ligne, préparation physique des commandes, expédition et tracking des colis, livraison à domicile, dans les points relais.

La logistique couvre les opérations de gestion, de planification, de mise en œuvre, et de contrôle des flux physiques de marchandises et des flux d'information qui s'y rapportent, elle vise à assurer la satisfaction des besoins des clients, elle concerne toutes les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs, production, acheminement, entreposage, conditionnement, et livraison.

⁶ <https://www.ddslogistics.com/logistique-dans-une-entreprise/>, consulter le 25/05/2023.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

5- Les flux logistiques :

L'entreprise effectue différentes opérations (d'achat, production, vente financement et l'investissement), avec ses partenaires, ce qui donne lieu à des échanges et à des transferts, ces derniers s'appellent les flux.

La supply Chain est parcourue par un nombre considérable de flux, qu'il s'agisse de flux physique, de flux d'information ou flux financier ; l'entreprise doit les identifier et les gérer afin d'améliorer la prévision et de permettre la synchronisation des activités.⁷

5-1 Les flux physiques :

On peut l'associer à la logistique, c'est-à-dire au déplacement entre deux entités à l'interne au stockage de la marchandise, (la livraison d'une commande de produit entre l'entrepôt d'un fournisseur et centre des distributions du client) ou à l'externe d'une commande de produit entre centre de distribution et un magasin de l'entreprise.

Les flux physiques des matières : matière première, les produits finis et produit semi fini. Ces flux physiques reposent sur le transport et le stockage.

On distingue deux catégories de flux physiques : les flux internes et les externes :⁸

a. Flux logistique interne : qui concerne les activités qui se déroulent au sein de l'entreprise.

Flux de production : qui se déroulent à l'intégrité de l'entreprise, ces flux sont constitués par une chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaire.

b. Flux logistique externe : qui est constitué des opérations entre l'entreprise et l'environnement externe.

⁷ JULIENS François, (2007), « planification des chaînes logistiques : mondialisation de système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bardeaux 1 p33.

⁸ Rémy le MOIGNE, (2017), Supply Chain management achat, production, logistique, transport, vente, 2^{ème} édition Dunod, p.36

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

- Flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.
- Flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semi fini de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'au celui d'une entreprise cliente.

La gestion des déplacements des produits (matière première, composants, produit semi fini ou produits finis) au sein d'une usine, d'un entrepôt ou encore entre différents sites peut être réalisée de façons différentes :⁹

- **Flux poussé** : c'est un flux de produit dans lequel les produits sont déplacés à partir des prévisions de la demande. Elle se fait en poussant les produits sur la chaîne de fabrication afin de constituer un stock qui pourra satisfaire à une éventuelle demande.
- **Flux tiré** : c'est un flux de produit pour lequel les produits ne sont déplacés qu'afin de satisfaire une demande réelle.
- **Flux tendu** : les quantités produites correspondent au plus juste à la demande du marché.
- **Flux synchrone** : l'approvisionnement des différents composants est réalisé en fonction de leur ordre d'utilisation dans le processus de production. Les composants sont donc livrés au dernier moment, juste quand ils sont nécessaires, ce qui permet de limiter les stocks et les coûts qui y sont tirés.

5-2 Les flux d'information :

Les flux d'information désignent un transfert d'information entre des acteurs soit à l'intérieur de l'entreprise ou entre les partenaires. On peut identifier les différentes catégories des flux (flux physiques, financier), ces flux doivent être expliqués par des flux d'information.¹⁰

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce au progrès des TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de

⁹ LEMOIGNE Rémy, (2013), « Supply Chain Management », DUNOD. Paris.

¹⁰ SAMII ET ALEXANDEE(K), (2004), « stratégie logistique : supply chain management » 3ème édition DUNOD. Paris.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

confidentialité entre acteurs, par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient sur des données erronées ou dépassées.

5-3 Les flux financiers :

Le flux financier est considéré comme une information et s'apparente à tous les déplacements d'argent vers les partenaires, fournisseur et sous-traitant, ainsi qu'au sein de l'entreprise. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise, dans le service financier ou comptabilité, en liaison toute fois avec la fonction commerciale par le service commercial sur long terme, pour cela il va donc falloir trouver l'équilibre entre la satisfaction des clients et la rentabilité.¹¹

La supply Chain est parcourue par un nombre considérable de flux, qu'il s'agisse de flux physique, de flux d'information ou de flux financier ; l'entreprise doit les identifier et les gérer afin d'améliorer la prévision et de permettre la synchronisation des activités.¹²

La performance globale de l'entreprise dépend d'une intégration efficace de l'ensemble des flux internes et externes, avec un accent mis sur la rapidité et la fluidité des transports, ainsi que sur le partage de l'information.¹³

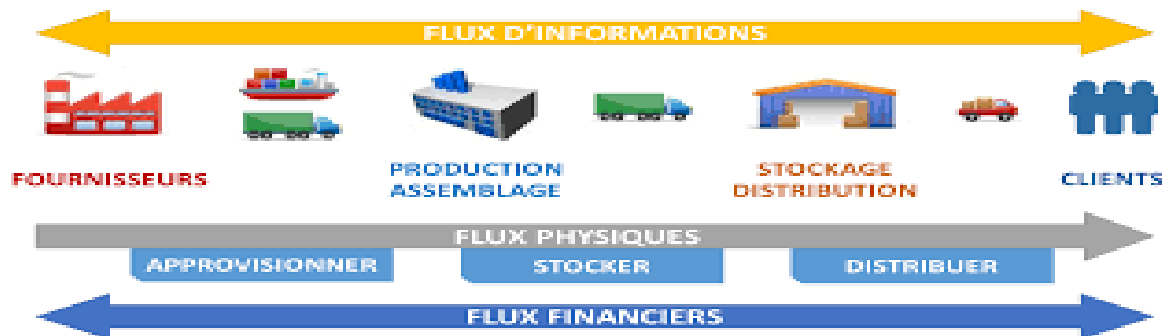
¹¹ SAMII et Alexander, (2004), « stratégie logistique : supply chain management » 3^{ème} édition DUNOD. Paris.

¹² JULIENS FRONCOIS, (2014), « Thèse de doctorat : planification des Chain logistique : mondialisation de système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bardeaux 1 p33

¹³ Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL, (2005), « management industriel et logistique », 4^{ème} édition, paris.

Chapitre I : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Figure 01 : Les flux logistique.¹⁴



Source : <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>
Consulter le 25/05/2023.

6 - Les services de la fonction logistique :

La logistique est une fonction clé de l'entreprise qui comprend plusieurs composantes. La principale composante de la logistique.¹⁵

- **Approvisionnement** : l'approvisionnement est la fonction de la logistique qui consiste à acheter les matières premières, les produits finis ou les services nécessaires à la production ou à la vente de produit ou service.
- **Gestion des stocks** : la gestion des stocks est la fonction de la logistique qui consiste à gérer les niveaux de stock de manière à assurer la disponibilité des produits tout en évitant les surstocks et les coûts associés.
- **Transport** : le transport est la fonction de la logistique qui consiste à déplacer les produits ou les marchandises d'un point à un autre, que ce soit par voie terrestre, aérienne, maritime ou ferroviaire.
- **Gestion des entrepôts** : la gestion des entrepôts est la fonction de la logistique qui consiste à stocker et à gérer les produits dans des entrepôts ou des centres de distribution.

¹⁴<http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91> consulter le 25/05/2023.

¹⁵ Bowersox, D. J., Closs, D.J., & Cooper, M. B. (2007). Supply chain logistics management. McGraw-Hill. New York.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

- **Traitement des commandes :** le traitement des commandes est la fonction de la logistique qui consiste à gérer les commandes des clients, de la réception à la livraison.
- **Gestion des retours :** la gestion des retours est la fonction de la logistique qui consiste à gérer les produits retournés par les clients et à les réintégrer dans le processus de production ou de vente.
- **Emballage :** l'emballage est la fonction de la logistique qui consiste à conditionner les produits pour leur transport et leur stockage.
- **Informatique logistique :** l'informatique logistique est la fonction de la logistique qui utilise les technologies de l'information et de la communication pour gérer les opérations logistiques et améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Section 2 : le management de la chaîne logistique.

Le management de la chaîne logistique est une approche stratégique et opérationnelle qui permet de gérer de manière efficace et coordonnée l'ensemble des activités liées à la gestion des flux de produits et d'informations. Il vise à créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes de la chaîne logistique et à contribuer à la performance globale de l'entreprise.

1-Définition de la chaîne logistique :

Définition 1 :

La chaîne logistique, également connue sous le nom de *Supply Chain* en anglais, est définie comme étant "l'ensemble des acteurs, des activités, des ressources et des informations impliqués dans le processus de livraison d'un produit ou service, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final" (Source : P. Barrat et al., "Les fondamentaux de la logistique.

Cette définition met en évidence le caractère complexe de la chaîne logistique, qui implique de nombreux acteurs et processus interconnectés, ainsi que la nécessité d'une gestion efficace des informations et des ressources pour assurer une livraison rapide et fiable des produits ou services.

Il convient également de noter que la chaîne logistique peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre et d'un secteur à l'autre, en fonction des exigences spécifiques de chaque contexte. Les entreprises peuvent donc adapter leur chaîne logistique en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs.

En résumé, la chaîne logistique est un concept clé dans le domaine de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui vise à assurer une gestion efficace des flux de produits et d'informations tout au long du processus de livraison, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final.¹⁶

¹⁶ Barrat, P., Cung, V. D., & Pelegrín, M. (2019). Les fondamentaux de la logistique : Le guide pratique de la supply chain. Dunod. France.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Définition 2 :

La chaîne logistique est « l'ensemble des acteurs et des opérations de transport, de stockage et de transformation des matières premières et des produits, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients, en passant par les intermédiaires, qui concourent à la mise à disposition du produit fini au consommateur final »¹⁷

Définition 3 :

La chaîne logistique est « l'ensemble des activités de planification, d'approvisionnement, de production, de stockage et de distribution qui, bien coordonnées, permettent de mettre à disposition du client final un produit ou un service, dans les délais impartis, au meilleur coût et avec un niveau de qualité approprié »¹⁸

2-Les processus de la chaîne logistique :

La relation des processus de la chaîne logistique est essentielle pour assurer un flux continu et efficace des produits, des informations et des ressources tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les processus interconnectés dans la chaîne logistique permettent une coordination harmonieuse des activités et une optimisation des performances.

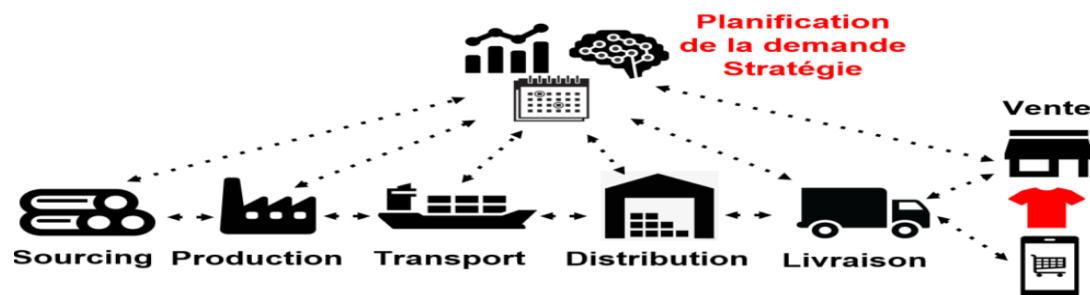
Cette relation repose sur la collaboration, la coordination et le partage d'informations entre les différents maillons de la chaîne. Une gestion efficace de ces processus permet d'améliorer la réactivité, l'efficacité et la performance globale de la chaîne logistique.

¹⁷ Michel Fender, (2006), Le management de la chaîne logistique, Dunod. Paris.

¹⁸ Bernard Grabot et Samuel Szoniecky, (2020), Supply Chain Management, 7e édition, Pearson. Londres.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Figure 02 : la relation des processus de la chaîne logistique¹⁹



Source : <https://abcsupplychain.com/fr/definition-de-la-supply-chain/> consulter le 26/05/2023

2-1 Gestion de la demande :

La gestion de la demande est un élément clé de la chaîne logistique qui consiste à prévoir la demande future des produits ou services d'une entreprise et à planifier la production et la distribution en conséquence.²⁰

La gestion de la demande dans la chaîne logistique implique plusieurs étapes, notamment :

- . La collecte de données sur les ventes passées, les tendances de marché, les événements saisonniers et les prévisions économiques
- . L'analyse de ces données pour identifier les modèles de demande et les facteurs qui influencent la demande
- . La création d'un plan de demande prévisionnel qui spécifie la quantité de produits à produire ou à stocker pour répondre à la demande future

¹⁹ <https://abcsupplychain.com/fr/definition-de-la-supply-chain/> consulter le 26/05/2023

²⁰ Charles Chase, John Wiley & Sons, (2013), Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting.

– Joel D. Wisner, Keah-Choon Tan, G. Keong Leong, (2019), Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach, Cengage Learning. Michigan, États-Unis.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

. La communication de ce plan de demande aux autres parties prenantes de la chaîne logistique, y` compris les fournisseurs, les fabricants et les distributeurs, pour s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles pour répondre à la demande.

La gestion de la demande peut être améliorée grâce à l'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion de la chaîne logistique, les logiciels de prévision de la demande et les outils de collaboration en ligne. Les entreprises peuvent également utiliser des stratégies telles que la segmentation de la clientèle, la gestion des promotions et la personnalisation des produits pour mieux répondre à la demande.

La gestion de la demande est également étroitement liée à d'autres aspects de la chaîne logistique, tels que la gestion des stocks, la planification de la production et la logistique de la distribution. Une gestion efficace de la demande peut aider à réduire les coûts et les temps de cycle de la chaîne logistique, tout en améliorant la satisfaction des clients.

2-2 La gestion des approvisionnements :

La gestion des approvisionnements est un aspect crucial de la chaîne logistique qui consiste à s`assurer que les matières premières, les composants et les fournitures nécessaires à la production et à la livraison des produits sont disponibles en temps voulu et au meilleur coût possible.²¹

La gestion des approvisionnements implique plusieurs étapes, notamment : L`identification des besoins en approvisionnement à partir des plans de production et de la demande prévisionnelle

La recherche et la sélection des fournisseurs les plus adaptés en termes de qualité, de coût et de délais de livraison

²¹Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson, (2015), Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning. Michigan, États-Unis.

Sunil Chopra, Peter Meindl, (2015), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Pearson Education. Londres.

Michael Hugos, John Wiley & Sons, (2011), Essentials of Supply Chain Management.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

La négociation des contrats et des accords d'approvisionnement avec les fournisseurs

Le suivi des niveaux de stock et des performances des fournisseurs, ainsi que la gestion des problèmes de qualité ou de livraison.

La gestion des approvisionnements peut être améliorée grâce à l'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion de la chaîne logistique, les plateformes d'approvisionnement en ligne et les outils de gestion des contrats. Les entreprises peuvent également utiliser des stratégies telles que la planification collaborative, la réduction des coûts de possession et la gestion des risques pour améliorer leur gestion des approvisionnements.

La gestion des approvisionnements est également étroitement liée à d'autres aspects de la chaîne logistique, tels que la gestion des stocks, la planification de la production et la logistique de la distribution. Une gestion efficace des approvisionnements peut aider à réduire les coûts de la chaîne logistique et à améliorer la satisfaction des clients.

2-3 La gestion des stocks :

La gestion des stocks est un aspect crucial de la chaîne logistique qui consiste à gérer les niveaux de stockage des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis.²²

La gestion des stocks vise à maintenir des niveaux de stockage optimaux pour éviter les coûts associés à une surabondance de stocks, tout en s'assurant que les niveaux de stockage ne sont pas trop bas pour éviter les ruptures de stock.

La gestion des stocks implique plusieurs étapes, notamment :

. La prévision de la demande pour les produits

²² F. Robert Jacobs, Richard Chase, (2017), Operations and Supply Chain Management: The Core, McGraw-Hill Education. New York.

Sunil Chopra, Peter Meindl, (2015), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Pearson Education. Londres.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

. La planification des niveaux de stockage pour répondre à la demande prévue. La gestion des stocks pour minimiser les coûts de stockage tout en garantissant la disponibilité des produits

. Le suivi des niveaux de stockage et la mise en place d'un système de réapprovisionnement pour garantir une disponibilité continue des produits.

La gestion des stocks peut être améliorée grâce à l'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion de la chaîne logistique, les logiciels de gestion des stocks et les outils de prévision de la demande. Les entreprises peuvent également utiliser des stratégies telles que la gestion de la demande, la planification de la production et la gestion des fournisseurs pour améliorer leur gestion des stocks.

La gestion des stocks est également étroitement liée à d'autres aspects de la chaîne logistique, tels que la gestion des approvisionnements, la planification de la production et la logistique de la distribution. Une gestion efficace des stocks peut aider à réduire les coûts de la chaîne logistique et à améliorer la satisfaction des clients.

2-4 La gestion des opérations :

La gestion des opérations dans la chaîne logistique consiste à gérer efficacement l'ensemble des activités liées à la production, la distribution et la livraison des produits.²³

La gestion des opérations dans la chaîne logistique englobe toutes les activités liées à la production, la gestion des stocks, la logistique de la distribution et la livraison des produits. Elle vise à améliorer l'efficacité et la productivité de chaque étape de la chaîne logistique pour garantir une satisfaction optimale des clients.

La gestion des opérations implique la planification, l'organisation, la coordination, le contrôle et l'amélioration continue des processus opérationnels. Elle peut être améliorée grâce à

²³ Jay Heizer, Barry Render, (2016), Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Pearson Education. Londres.

Sunil Chopra, Peter Meindl, (2015), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Pearson Education. Londres.

Cecil Bozarth, Robert B. Handfield, (2019), Introduction to Operations and Supply Chain Management, Pearson Education. Londres.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

l'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion de la chaîne logistique, les logiciels de planification de la production et les outils d'optimisation de la distribution.

La gestion des opérations est étroitement liée à d'autres aspects de la chaîne logistique, tels que la gestion des stocks, la gestion de la demande et la gestion des fournisseurs. Une gestion efficace des opérations peut aider à réduire les coûts de la chaîne logistique et à améliorer la satisfaction des clients.

Les stratégies de gestion des opérations comprennent la planification de la production, la gestion de la qualité, la gestion de la capacité, la gestion de la maintenance, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte. Ces stratégies visent à améliorer la performance opérationnelle tout en minimisant les coûts et en améliorant la durabilité environnementale.

2-5 La gestion des transports :

La gestion des transports est une partie importante de la chaîne logistique. Elle concerne la planification, la coordination et la supervision des déplacements des marchandises à travers différents modes de transport.²⁴

La gestion des transports dans la chaîne logistique est essentielle pour assurer la livraison des produits aux clients dans les délais impartis et à un coût raisonnable. Elle comprend la planification de l'itinéraire, la coordination des modes de transport, la gestion des documents de transport et la supervision du transport.

La gestion des transports est souvent compliquée en raison de la diversité des modes de transport disponibles, de la complexité des réglementations et des coûts élevés. Elle est également affectée par les incertitudes telles que les retards de livraison, les accidents et les problèmes liés aux douanes.

²⁴ John J. Coyle, Edward J. Bardi, Robert A. Novack, (2016), Transport and Logistics Management, Cengage Learning. Michigan, Etats-Unis.

Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker, (2017), Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Kogan Page Publishers. Londres.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Pour améliorer la gestion des transports, il est important de disposer d'un système d'information logistique efficace qui peut suivre et contrôler les déplacements des produits en temps réel. Il est également important d'avoir des processus clairs pour la coordination des différents modes de transport.

Les stratégies de gestion des transports comprennent l'optimisation des itinéraires, la consolidation des envois, la gestion des stocks pour minimiser les coûts de transport et la coordination de la logistique inversée. L'utilisation de technologies telles que les systèmes de gestion des transports et les applications de suivi des expéditions peut également améliorer l'efficacité de la gestion des transports.

2-6 La gestion des retours et des déchets :

La gestion des retours et des déchets est un processus essentiel dans la chaîne logistique, visant à gérer de manière efficace les produits retournés par les clients ainsi que les déchets générés tout au long du cycle de vie des produits. Ce processus est également connu sous le nom de reverse logistics.

La gestion des retours implique la réception, l'évaluation et le traitement des produits retournés par les clients pour diverses raisons telles que les retours de marchandise, les remplacements, les réparations ou les remboursements. Ces produits peuvent être endommagés, défectueux, non conformes aux attentes du client ou simplement retournés pour d'autres raisons.

Le processus de gestion des retours comprend plusieurs étapes clés. Tout d'abord, les produits retournés sont identifiés et triés pour déterminer leur condition et leur admissibilité à être remis en stock, réparés, recyclés ou éliminés. Ensuite, les produits retournés sont réintégrés dans le système de gestion des stocks et leur disposition appropriée est déterminée. Certains produits peuvent être réparés, remis en stock et vendus à nouveau, tandis que d'autres peuvent nécessiter un recyclage ou une élimination appropriée.

La gestion des déchets fait également partie intégrante de la gestion des retours. Elle implique la gestion et l'élimination des déchets générés tout au long du processus logistique, y compris les emballages, les matériaux de conditionnement et les produits périmés ou non vendables. La réduction des déchets et l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement sont des

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

préoccupations croissantes pour de nombreuses entreprises, ce qui les pousse à mettre en place des stratégies de gestion des déchets durables et à promouvoir le recyclage et la réutilisation des matériaux.

La gestion efficace des retours et des déchets présente plusieurs avantages pour les entreprises. Cela permet de réduire les coûts liés aux retours et aux déchets, d'améliorer la satisfaction client en offrant un service de retour facile et réactif, de minimiser les impacts environnementaux en favorisant le recyclage et la réutilisation, et d'optimiser l'utilisation des ressources en récupérant la valeur des produits retournés.

Pour mettre en œuvre une gestion efficace des retours et des déchets, les entreprises doivent mettre en place des systèmes de suivi et de gestion appropriés, collaborer étroitement avec leurs partenaires de la chaîne logistique tels que les fournisseurs et les prestataires de services de logistique inverse, et adopter des pratiques durables tout au long de la chaîne de valeur.

3-Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique :

La gestion de la chaîne logistique a pour objectif de maximiser l'efficacité et la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble. Elle vise à optimiser les processus, les flux de matières et d'informations, ainsi que la coordination des différents acteurs de la chaîne pour répondre aux besoins du marché et des clients.

La gestion de la chaîne logistique comprend un certain nombre d'objectifs clés, notamment :²⁵

. Réduction des coûts : La gestion de la chaîne logistique vise à réduire les coûts de manière efficace tout en maintenant des niveaux de qualité élevés. Cela peut être réalisé en optimisant les processus de production, en minimisant les coûts de transport et en évitant les retards.

. Amélioration de la qualité : La gestion de la chaîne logistique vise à garantir une qualité constante des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela peut être réalisé en surveillant et en contrôlant les processus de production, en s'assurant que les fournisseurs

²⁵Chopra, S., & Meindl, P. (2015). Supply chain management: strategy, planning, and operation. Pearson Education Limited. Londres.

Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

respectent les normes de qualité et en veillant à ce que les produits soient transportés et stockés dans des conditions appropriées.

. Réduction des délais de livraison : La gestion de la chaîne logistique vise à réduire les délais de livraison pour répondre aux attentes des clients. Cela peut être réalisé en optimisant les processus de production et de transport, en améliorant la planification et la coordination de la chaîne d'approvisionnement et en utilisant des technologies avancées telles que le suivi en temps réel.

. Flexibilité de la chaîne d'approvisionnement : La gestion de la chaîne logistique vise à rendre la chaîne d'approvisionnement plus flexible pour répondre aux changements de la demande du marché ou aux interruptions de la production. Cela peut être réalisé en établissant des relations solides avec les fournisseurs, en développant des plans de contingence pour faire face aux situations imprévues et en adoptant des stratégies d'approvisionnement plus souples.

. Réduction des risques : La gestion de la chaîne logistique vise à réduire les risques liés aux opérations de la chaîne d'approvisionnement, tels que les retards, les ruptures de stock ou les problèmes de qualité. Cela peut être réalisé en utilisant des technologies avancées pour surveiller et contrôler les opérations, en établissant des plans de contingence et en gérant les risques de manière proactive.

Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique sont essentiels pour améliorer l'efficacité, la rentabilité et la qualité de la chaîne d'approvisionnement. En adoptant une approche stratégique pour la gestion de la chaîne logistique, les entreprises peuvent améliorer leur position concurrentielle et répondre aux attentes des clients.

4- Les défis actuels et futurs de la chaîne logistique

Philippe Gautrin (2022) a recensé les nombreux défis auxquels doit faire face la chaîne logistique. Ces défis sont²⁶ :

²⁶ Article réalisé par Philippe Gautrin publié le 18 mai 2022 « Les 6 grands défis de la chaîne logistique », <https://blog.proactioninternational.com/fr/grands-defis-chaîne-logistique> , consulté le 10/05/2023

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

4-1 La faiblesse de la chaîne logistique étendue :

La chaîne logistique étendue est un système complexe qui implique plusieurs partenaires commerciaux, chacun avec sa propre stratégie et sa propre vision de la gestion de la chaîne logistique. Malgré ses avantages, cette forme de gestion de la chaîne logistique peut également présenter certaines faiblesses, qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance globale de la chaîne logistique.

L'une des principales faiblesses de la chaîne logistique étendue est la fragmentation de la chaîne. Avec plusieurs partenaires commerciaux impliqués dans la gestion de la chaîne logistique, il peut être difficile d'assurer une coordination efficace entre eux. Les retards, les incohérences et les erreurs peuvent se produire en raison de cette fragmentation, ce qui peut affecter la qualité des produits et la satisfaction des clients. De plus, la fragmentation de la chaîne logistique peut compliquer la prise de décisions stratégiques, car les entreprises doivent tenir compte des objectifs et des priorités de plusieurs partenaires commerciaux.

La communication peut également être une faiblesse de la chaîne logistique étendue. Avec plusieurs partenaires commerciaux impliqués, la communication peut devenir difficile en raison des différences linguistiques, des fuseaux horaires et des cultures. De plus, la communication peut être entravée par la technologie utilisée par chaque partenaire commercial, ce qui peut rendre difficile la synchronisation des processus de la chaîne logistique. Ces problèmes de communication peuvent entraîner des retards et des erreurs dans la chaîne logistique, ce qui peut affecter la performance globale.

La sécurité et la réglementation constituent également une faiblesse potentielle de la chaîne logistique étendue. Les entreprises doivent s'assurer que leurs partenaires commerciaux respectent les normes de sécurité et de réglementation en vigueur dans chaque pays. Les différences de réglementation entre les pays peuvent rendre difficile la conformité, ce qui peut entraîner des retards et des coûts supplémentaires. De plus, la chaîne logistique étendue peut être plus vulnérable aux risques liés à la sécurité, tels que le vol et la contrefaçon.

Enfin, la complexité de la chaîne logistique étendue peut rendre difficile l'identification des responsabilités en cas de problème. Lorsqu'un produit est endommagé ou perdu pendant le transport, il peut être difficile de déterminer qui est responsable du problème. Cette incertitude

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

peut entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise, car elle doit enquêter sur la cause du problème et prendre des mesures pour y remédier.

Pour surmonter ces faiblesses, les entreprises doivent mettre en place des pratiques de gestion de la chaîne logistique efficaces, telles que l'utilisation de technologies de suivi et de gestion de la chaîne logistique, la collaboration avec les partenaires commerciaux et la mise en place de processus de communication clairs et efficaces. De plus, il est important de mettre en place des pratiques de gestion des risques efficaces pour minimiser les impacts des événements imprévus sur la chaîne logistique. En fin de compte, la gestion efficace de la chaîne logistique étendue peut aider les entreprises à améliorer leur efficacité opérationnelle, leur rentabilité et leur

Au cours des 20 dernières années, les entreprises ont considérablement élargi leurs chaînes d'approvisionnement pour réduire le coût des marchandises vendues (COGS), tout en tirant parti des capacités de production dans les pays à faible coût (pensez à la Chine). Dans la plupart des cas, les réductions de coûts compensent largement les délais plus longs et l'augmentation des niveaux de stocks. Le mouvement de balancier a commencé bien avant la pandémie, les entreprises déplaçant (à peu près) leurs activités. Beaucoup d'entre eux ont réalisé que les chaînes d'approvisionnement étendues ne pouvaient pas suivre l'évolution des demandes des consommateurs. De plus, les États-Unis et de nombreux autres pays ont lancé des mesures de délocalisation pour ramener la capacité de production en Amérique du Nord et réduire le chômage.

À la lueur de la récente crise sanitaire, de nombreux pays comme les États-Unis et le Canada ont identifié des industries stratégiques (EPI, vaccins, alimentation, microprocesseurs...) auxquelles ils souhaitent désormais s'assurer d'avoir une base d'approvisionnement locale solide et sécurisée. Les catastrophes naturelles, les pandémies et l'économie mondiale obligent également les entreprises à remettre en question leurs chaînes d'approvisionnement mondiales.

4-2 Reconfiguration du réseau :

La reconfiguration du réseau dans la chaîne logistique est une pratique importante qui consiste à adapter l'ensemble du réseau logistique en fonction des évolutions du marché et des besoins des clients. La reconfiguration peut inclure la modification de la structure du réseau, la mise en place de nouveaux partenariats, l'optimisation des flux de produits et l'utilisation de nouvelles

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

technologies. Cette pratique peut aider les entreprises à améliorer leur efficacité opérationnelle, à réduire les coûts et à améliorer leur service client.

Les habitudes de consommation ont beaucoup changé ces dernières années. La pandémie a accéléré de nombreuses tendances que nous observions déjà :

Commerce électronique : Les magasins étant fermés et les consommateurs contraints de rester chez eux, les habitudes d'achat ont radicalement changé. Les ventes en ligne explosent et les commerçants doivent revoir leurs stratégies marketing pour passer d'une distribution traditionnelle à une adaptation à un réseau de canaux de contact diversifiés (omnicanal).

Réduire les délais d'exécution : Alimentés par les jeunes générations, le e-commerce et Amazon, les consommateurs s'attendent désormais à ce que leurs commandes soient livrées le jour même ou le lendemain.

Fournisseurs locaux : Les consommateurs se tournent de plus en plus vers des fournisseurs locaux pour des raisons environnementales et pour soutenir les économies locales.

Amazon : Pour répondre à la demande des clients pour un service moins cher et plus rapide, connu sous le nom d'« effet Amazon » et rester compétitives, les entreprises doivent modifier leurs réseaux de distribution.

4-3 La sous-traitance :

La sous-traitance est une pratique courante dans la chaîne logistique qui consiste à confier une partie des activités logistiques à des prestataires externes. Cette pratique est souvent utilisée pour améliorer l'efficacité et la flexibilité de la chaîne logistique, en permettant aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier tout en réduisant les coûts et en améliorant leur service client.

La sous-traitance peut prendre de nombreuses formes différentes dans la chaîne logistique, selon les besoins et les objectifs de l'entreprise. Voilà quelques exemples :

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

. **Transport** : l'entreprise peut sous-traiter le transport de ses produits à des transporteurs spécialisés, qui peuvent offrir des tarifs compétitifs et des délais de livraison plus rapides en utilisant leur expertise en matière de transport.

. **Entreposage** : l'entreprise peut sous-traiter la gestion de son stock à des entrepôts externes, qui peuvent offrir des capacités de stockage supplémentaires et des systèmes de gestion des stocks plus avancés.

. **Emballage** : l'entreprise peut sous-traiter la fabrication et l'emballage de ses produits à des prestataires externes, qui peuvent offrir une plus grande flexibilité dans la production et réduire les coûts de main-d'œuvre.

. **Services de douane** : l'entreprise peut sous-traiter la gestion des formalités douanières à des agents spécialisés, qui peuvent offrir une expertise en matière de réglementation et une conformité aux exigences douanières.

La sous-traitance peut offrir de nombreux avantages aux entreprises qui cherchent à améliorer leur chaîne logistique, notamment :

. **Réduction des coûts** : en confiant certaines activités logistiques à des prestataires externes, les entreprises peuvent réduire les coûts de main-d'œuvre et d'infrastructure nécessaires pour ces activités.

. **Amélioration de la flexibilité** : la sous-traitance peut permettre aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande en ajoutant ou en réduisant facilement les capacités logistiques selon les besoins.

. **Concentration sur le cœur de métier** : en confiant les activités logistiques à des prestataires externes, les entreprises peuvent se concentrer sur leur cœur de métier et consacrer plus de temps et de ressources à l'innovation et à la croissance.

Cependant, la sous-traitance peut également présenter des défis importants, notamment :

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

. **Perte de contrôle** : en confiant certaines activités logistiques à des prestataires externes, les entreprises peuvent perdre une partie de leur contrôle sur ces activités, ce qui peut entraîner des problèmes de qualité et de conformité.

. **Risques de sécurité** : la sous-traitance peut entraîner des risques de sécurité pour les produits, notamment en matière de contrefaçon, de vol ou de détérioration.

. **Complexité de la gestion des relations** : la gestion de la relation avec les prestataires externes peut être complexe et nécessiter une coordination étroite pour assurer une communication et une collaboration efficaces.

Les prestataires de services logistiques tiers de toutes tailles gagnent de nouveaux marchés et doivent gérer une croissance rapide et des clients toujours plus exigeants.

Une tendance similaire vers les sources externes s'est produite en Europe il y a quelques années, ce qui explique l'écart de maturité important qui existe aujourd'hui entre les acteurs des deux continents. Les prestataires tiers nord-américains doivent donc rapidement renforcer leur expertise et leurs systèmes de gestion pour supporter leur croissance.

4-4 La pénurie de main-d'œuvre :

La pénurie de main-d'œuvre est un problème croissant dans la chaîne logistique, qui affecte de nombreux secteurs de l'industrie, notamment le transport, l'entreposage et la fabrication. Cette pénurie est souvent attribuée à plusieurs facteurs, notamment le vieillissement de la population active, le manque de compétences spécialisées, la concurrence des autres secteurs d'activité et les défis liés à la rémunération et aux conditions de travail.

La pénurie de main-d'œuvre peut avoir des conséquences graves pour les entreprises de la chaîne logistique, notamment :

. **Ralentissement de la production** : lorsque les entreprises ne disposent pas du personnel nécessaire pour exécuter les tâches de la chaîne logistique, la production peut être ralentie, ce qui peut entraîner des retards dans la livraison des produits aux clients.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

. **Augmentation des coûts** : la pénurie de main-d'œuvre peut également entraîner une augmentation des coûts, car les entreprises doivent offrir des salaires et des avantages supplémentaires pour attirer et retenir les travailleurs.

. **Réduction de la qualité** : la pénurie de main-d'œuvre peut également avoir un impact sur la qualité des produits et des services, car les travailleurs peuvent être moins expérimentés ou moins qualifiés pour effectuer les tâches nécessaires.

Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, de nombreuses entreprises de la chaîne logistique adoptent des stratégies telles que :

. **Formation et développement des compétences** : les entreprises peuvent offrir des programmes de formation et de développement des compétences pour aider les travailleurs à acquérir les compétences nécessaires pour travailler dans la chaîne logistique.

. **Automatisation** : l'automatisation des tâches de la chaîne logistique peut réduire la dépendance à l'égard de la main-d'œuvre et permettre aux entreprises de se concentrer sur les tâches qui nécessitent des compétences humaines.

. **Externalisation** : les entreprises peuvent externaliser certaines tâches de la chaîne logistique à des prestataires externes, ce qui peut réduire leur dépendance à l'égard de la main-d'œuvre interne et leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier.

. **Amélioration des conditions de travail et de la rémunération** : les entreprises peuvent offrir des avantages supplémentaires tels que des salaires plus élevés, des horaires flexibles et des avantages sociaux pour attirer et retenir les travailleurs.

4-5 L'automatisation et l'intelligence artificielle (IA) :

L'automatisation et l'intelligence artificielle (IA) sont de plus en plus utilisées dans la chaîne logistique pour améliorer l'efficacité, la productivité et la précision des opérations. Ces technologies peuvent aider les entreprises à répondre aux défis de la chaîne logistique, tels que la complexité croissante des opérations, les pressions sur les coûts, la demande des clients pour des livraisons plus rapides et la nécessité de gérer les stocks de manière efficace.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Voilà quelques exemples de l'automatisation et de l'IA dans la chaîne logistique :

Robotique : les robots peuvent être utilisés pour automatiser les tâches répétitives et physiques dans les entrepôts, les usines et les centres de distribution. Par exemple, les robots peuvent trier, emballer et expédier des produits, ainsi que déplacer des charges lourdes, ce qui peut réduire le besoin de main-d'œuvre manuelle et augmenter la vitesse et la précision des opérations.

Systèmes de gestion d'entrepôt automatisés : les systèmes de gestion d'entrepôt automatisés peuvent gérer les processus de réception, de stockage, de préparation de commande et d'expédition des produits de manière autonome, en utilisant des technologies telles que la reconnaissance vocale, la lecture de codes-barres et la robotique. Ces systèmes peuvent améliorer la précision des opérations, réduire les coûts et accélérer les délais de livraison.

Transport autonome : les véhicules autonomes, tels que les drones, les robots terrestres et les camions sans conducteur, peuvent être utilisés pour transporter des marchandises sur de courtes et longues distances. Ces technologies peuvent réduire les coûts de transport, améliorer la précision et la vitesse des livraisons, ainsi que réduire les risques de sécurité associés aux conducteurs humains.

Prévisions et optimisation : l'IA peut être utilisée pour analyser les données de la chaîne logistique et fournir des prévisions et des recommandations pour optimiser les opérations. Par exemple, l'IA peut être utilisée pour prévoir la demande des clients, optimiser les itinéraires de transport et les niveaux de stock, ainsi que pour prévoir les défaillances de l'équipement et les temps d'arrêt.

Cependant, l'automatisation et l'IA ne sont pas sans défis dans la chaîne logistique. Certains des défis comprennent :

Coûts élevés : l'investissement initial dans l'automatisation et l'IA peut être élevé, ce qui peut rendre ces technologies inaccessibles à certaines entreprises.

Adaptation : la mise en place de ces technologies peut nécessiter des modifications importantes des processus et des infrastructures existantes, ce qui peut être difficile et coûteux.

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

Complexité : la mise en place de ces technologies peut également ajouter une certaine complexité aux opérations de la chaîne logistique, ce qui peut nécessiter une formation et une gestion supplémentaires.

4-6 Reconnaissance de la chaîne logistique en tant que service essentiel :

La chaîne logistique joue un rôle crucial dans la fourniture de biens et services à travers le monde, et elle est souvent considérée comme une infrastructure essentielle pour les économies modernes. Les chaînes d'approvisionnement sont confrontées à des défis sans précédent en raison de la pandémie *COVID-19*, qui a mis en évidence l'importance de la résilience de la chaîne logistique.

De nombreux gouvernements ont reconnu l'importance de la chaîne logistique en tant que service essentiel pendant la pandémie, car elle permet de maintenir l'approvisionnement en produits de première nécessité tels que les denrées alimentaires, les médicaments et les équipements médicaux. Les gouvernements ont mis en place des politiques pour faciliter le transport de ces produits et pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs de la chaîne logistique.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a également reconnu l'importance de la chaîne logistique en tant que service essentiel pendant la pandémie, en appelant les gouvernements à garantir que les travailleurs de la chaîne logistique ont accès aux équipements de protection individuelle et aux soins de santé nécessaires pour prévenir la propagation du virus.

En outre, la reconnaissance de la chaîne logistique en tant que service essentiel peut également avoir des implications pour les politiques économiques et les réglementations gouvernementales. Par exemple, elle peut encourager les investissements dans les infrastructures logistiques, la formation des travailleurs et l'adoption de technologies de pointe pour améliorer la résilience de la chaîne logistique.

Cependant, il y a encore des défis à relever pour renforcer la résilience de la chaîne logistique et la reconnaître en tant que service essentiel à long terme. Certains de ces défis comprennent la nécessité de renforcer la collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique, d'adopter des

Chapitre 1 : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.

pratiques durables pour réduire les impacts environnementaux et d'assurer la résilience face à des événements imprévus tels que les catastrophes naturelles et les pandémies.

La reconnaissance de la chaîne logistique en tant que service essentiel est un pas important vers une meilleure compréhension de son importance pour les économies et les sociétés modernes. Cela peut aider à renforcer la résilience de la chaîne logistique et à garantir que les produits essentiels sont disponibles pour les personnes qui en ont besoin, même dans des situations difficiles.

Conclusion :

En conclusion, la logistique et le management de la chaîne logistique ont une importance cruciale dans le fonctionnement et la performance des entreprises modernes. La logistique permet d'optimiser les flux de biens et de services, de réduire les coûts, d'améliorer la qualité de service, de répondre aux exigences des clients et de se différencier de la concurrence. Le management de la chaîne logistique, quant à lui, permet d'intégrer et de coordonner les différentes activités logistiques pour créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Les enjeux sont multiples et complexes, et la logistique est devenue un domaine clé de la compétitivité des entreprises. Ainsi, il est important de continuer à étudier et à développer les connaissances et les pratiques en matière de logistique et de management de la chaîne logistique pour répondre aux défis de l'économie mondiale et pour assurer une performance durable des entreprises.

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

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

Introduction :

La performance de la chaîne logistique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises de nos jours. En effet, une chaîne logistique performante permet à l'entreprise de satisfaire les demandes des clients en termes de qualité, de coût et de délai. Elle permet également de réduire les coûts de production et de distribution, ce qui contribue à une meilleure performance financière globale de l'entreprise. Ainsi, l'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance globale de l'entreprise est un sujet d'étude très important dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique.

Dans ce chapitre, nous allons analyser l'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise. Pour cela, nous commencerons par présenter la définition de la chaîne logistique et de sa performance. Nous aborderons ensuite les différentes dimensions de la performance de la chaîne logistique ainsi que les outils d'évaluation de cette performance. Enfin, nous étudierons l'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance globale de l'entreprise en prenant en compte les différentes dimensions de cette dernière.

Cette analyse permettra de mettre en lumière l'importance de la performance de la chaîne logistique dans la performance globale de l'entreprise et d'identifier les facteurs clés de succès pour améliorer cette performance.

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

Section1 : La performance logistique et la performance de l'entreprise.

La performance logistique joue un rôle essentiel dans le fonctionnement et la réussite globale d'une entreprise. Elle se réfère à l'efficacité et à l'efficience de la gestion des flux de produits, de l'approvisionnement en matières premières, de la production, du stockage et de la distribution des produits finis. Une performance logistique optimale contribue directement à la performance de l'entreprise dans son ensemble.

1- La performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est un aspect crucial dans le domaine de la gestion et du management. Elle se réfère à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs et à générer des résultats positifs dans différents domaines clés. La performance de l'entreprise peut être évaluée à travers divers indicateurs et mesures, en prenant en compte des aspects financiers, opérationnels, stratégiques et sociaux.²⁷

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

²⁷ Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 93-103.

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

Selon Peter Drucker, considéré comme le père de la gestion moderne, la performance de l'entreprise repose sur sa capacité à créer et à maintenir un avantage concurrentiel durable en répondant aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes.

1-1 Définition de la performance de l'entreprise :

Définition 01 :

Lebas et Euske (2007, p. 125) notent que le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance.

Définition 02 :

Selon Neely, A., Kennerley, M., & Marr, dans son ouvrage *Performance measurement : concepts and Techniques*. Cambridge University Press (2004), la performance de l'entreprise est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en utilisant efficacement ses ressources, en mettant en œuvre des processus efficaces et en fournissant de la valeur à ses parties prenantes.

Définition 03 :

Selon Donella Meadows : Dans son ouvrage "Thinking in Systems : A Primer" (2008), la performance d'une entreprise est sa capacité à atteindre ses objectifs tout en maintenant un équilibre dynamique avec son environnement, en s'adaptant aux changements et en générant des résultats positifs sur le long terme.

1-2 Les dimensions de la performance de l'entreprise :²⁸

²⁸Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.

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

1-2-1 Dimension financière : Cette dimension se concentre sur les résultats financiers de l'entreprise, tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la marge bénéficiaire et le rendement des investissements.

Dans le domaine financier, plusieurs mesures et indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise :

- 1. Chiffre d'affaires :** Il représente le montant total des ventes réalisées par l'entreprise au cours d'une période donnée. Il est souvent considéré comme un indicateur clé de la performance globale de l'entreprise.
- 2. Rentabilité :** La rentabilité mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses coûts et à ses investissements. Les mesures courantes de rentabilité incluent la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI) et le retour sur capitaux propres (ROE).
- 3. Flux de trésorerie :** Il s'agit du montant d'argent qui entre et qui sort de l'entreprise au fil du temps. La gestion efficace des flux de trésorerie est essentielle pour assurer la viabilité et la stabilité financière de l'entreprise.
- 4. Endettement :** Cette mesure évalue le niveau d'endettement de l'entreprise, y compris sa capacité à rembourser ses dettes et à maintenir un niveau d'endettement optimal. Les ratios d'endettement couramment utilisés incluent le ratio d'endettement total et le ratio d'endettement à long terme.
- 5. Valeur actionnariale :** La valeur actionnariale mesure la création de valeur pour les actionnaires de l'entreprise. Elle est généralement évaluée par le prix de l'action et le ratio cours/bénéfice.

1-2-2 Dimension opérationnelle : Elle concerne l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise, y compris la productivité, la qualité, les délais de livraison et la gestion des stocks.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Brighton, Grand Bretagne.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.

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

Les principaux aspects de la dimension opérationnelle de l'entreprise incluent :

- 1. Efficacité opérationnelle :** Il s'agit de l'utilisation optimale des ressources et des moyens disponibles pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Cela implique de minimiser les coûts, d'optimiser les processus, de réduire les délais et d'augmenter la productivité.
- 2. Productivité :** La productivité mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources pour produire des biens ou des services. Elle peut être évaluée en termes de production par unité de travail, de production par heure ou de production par capital investi.
- 3. Qualité :** La qualité se réfère à la conformité aux normes et aux exigences spécifiées, ainsi qu'à la satisfaction des clients. L'entreprise doit mettre en place des processus de contrôle de la qualité pour garantir la livraison de produits ou services fiables, exempts de défauts et répondant aux attentes des clients.
- 4. Flexibilité :** La flexibilité opérationnelle est la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement et efficacement aux changements des conditions du marché, des demandes des clients ou des exigences de la chaîne d'approvisionnement. Cela inclut la capacité à ajuster la production, à répondre aux variations de la demande et à gérer les imprévus.
- 5. Innovation :** L'innovation opérationnelle englobe la capacité de l'entreprise à introduire de nouvelles idées, technologies, processus ou pratiques pour améliorer les opérations, accroître l'efficacité et stimuler la compétitivité.

1-2-3 Dimension commerciale : Elle porte sur les résultats liés à la commercialisation des produits ou services de l'entreprise, tels que les parts de marché, la fidélisation des clients, le taux de conversion des prospects et la satisfaction client.

Les principaux aspects de la dimension commerciale de l'entreprise incluent :

- 1. Stratégie de vente :** Cela concerne la manière dont l'entreprise développe et met en œuvre sa stratégie de vente, y compris le choix des marchés cibles, la segmentation du marché, la tarification, la distribution et la promotion. Une stratégie de vente efficace permet à l'entreprise d'atteindre et de conserver des clients rentables.
- 2. Acquisition de clients :** Il s'agit du processus d'identification, de ciblage, d'attraction et de conversion de nouveaux clients. Cela peut inclure des activités telles que le

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

marketing, la publicité, les promotions, les ventes et les relations publiques. L'acquisition de clients est essentielle pour stimuler la croissance et élargir la base de clients de l'entreprise.

- 3. Gestion de la relation client :** Cela implique de développer et de maintenir des relations solides avec les clients existants. Cela peut être réalisé grâce à un service client de qualité, des programmes de fidélité, des offres personnalisées, une communication efficace et une écoute active des besoins et des préoccupations des clients. Une gestion efficace de la relation client contribue à la fidélisation et à la satisfaction des clients.
- 4. Performance des ventes :** Cela concerne les résultats financiers liés aux ventes de l'entreprise, tels que les revenus, les marges bénéficiaires, les objectifs de vente et les indicateurs clés de performance commerciale. Une performance de vente solide indique que l'entreprise parvient à générer des revenus et à atteindre ses objectifs financiers.
- 5. Innovation commerciale :** Il s'agit de la capacité de l'entreprise à développer de nouvelles approches, produits, services ou modèles commerciaux pour rester compétitive sur le marché. L'innovation commerciale peut inclure des stratégies de différenciation, le développement de nouveaux marchés, l'expansion géographique ou l'introduction de nouvelles offres pour répondre aux besoins changeants des clients.

1-2-4 Dimension organisationnelle : Elle évalue la capacité de l'entreprise à gérer ses ressources humaines, ses processus internes et sa structure organisationnelle de manière efficace et efficiente.

La dimension organisationnelle de l'entreprise comprend les aspects suivants :

- 1. Structure organisationnelle :** Il s'agit de la manière dont l'entreprise est divisée en départements, unités fonctionnelles ou divisions. La structure organisationnelle définit les responsabilités, les relations hiérarchiques et les canaux de communication au sein de l'entreprise. Une structure bien conçue favorise une coordination efficace des activités et une prise de décision rapide.
- 2. Processus organisationnels :** Cela concerne les méthodes et les procédures utilisées pour accomplir les tâches et les activités au sein de l'entreprise. Les processus organisationnels incluent des activités telles que la planification, l'exécution, le contrôle,

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

la coordination et l'amélioration continue. Des processus efficaces permettent d'optimiser les flux de travail, d'éliminer les redondances et de minimiser les erreurs.

- 3. Systèmes de gestion :** Il s'agit des systèmes et des outils utilisés pour gérer les opérations quotidiennes de l'entreprise. Cela peut inclure des systèmes d'information, des logiciels de gestion, des systèmes de suivi des performances, des systèmes de contrôle de la qualité, des systèmes de gestion des ressources humaines, etc. Les systèmes de gestion aident à collecter, organiser et analyser les données pour une prise de décision éclairée.
- 4. Culture organisationnelle :** Cela représente les valeurs, les normes, les croyances et les comportements partagés au sein de l'entreprise. La culture organisationnelle influence la façon dont les employés interagissent, prennent des décisions et collaborent. Une culture positive favorise l'engagement des employés, l'innovation et la collaboration.
- 5. Leadership et gestion des talents :** Il s'agit du rôle des dirigeants et des responsables dans la gestion de l'entreprise. Un leadership efficace implique de définir une vision claire, de motiver les employés, de prendre des décisions stratégiques et d'encourager le développement des compétences et des talents. Une gestion des talents solide garantit que l'entreprise dispose des bonnes personnes aux bons postes.

1-2-5 Dimension sociale et environnementale : Elle prend en compte les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise, tels que la responsabilité sociale, la durabilité, la gestion des risques et l'engagement des parties prenantes.

Voilà quelques éléments clés de la dimension sociale et environnementale de l'entreprise :

- 1. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :** Il s'agit de l'engagement de l'entreprise à agir de manière éthique, responsable et transparente envers la société. Cela comprend la prise en compte des intérêts des parties prenantes, tels que les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et la société dans son ensemble. La RSE implique souvent des initiatives telles que la philanthropie, le développement durable, la diversité et l'inclusion, la protection des droits de l'homme, etc.
- 2. Implication communautaire :** Cela concerne les actions entreprises par l'entreprise pour s'engager et soutenir les communautés locales. Cela peut inclure des projets de

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

responsabilité sociale, des partenariats avec des organisations locales, des programmes de bénévolat, des investissements dans les infrastructures communautaires, etc. L'implication communautaire vise à renforcer les liens entre l'entreprise et la société dans laquelle elle opère.

- 3. Impact environnemental :** Il s'agit de la façon dont l'entreprise gère ses effets sur l'environnement. Cela comprend la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la conservation des ressources naturelles, la gestion des déchets, l'adoption de pratiques durables, l'utilisation d'énergies renouvelables, etc. L'objectif est de minimiser l'empreinte écologique de l'entreprise et de contribuer à la préservation de l'environnement.
- 4. Éthique des affaires :** Cela concerne les principes et les valeurs éthiques adoptés par l'entreprise dans toutes ses interactions commerciales. Cela inclut l'intégrité, la transparence, le respect des lois et des réglementations, la lutte contre la corruption, la protection de la confidentialité des données, etc. L'éthique des affaires est essentielle pour établir la confiance avec les parties prenantes et maintenir une réputation solide.
- 5. Reporting et communication :** Il s'agit de la manière dont l'entreprise communique ses actions sociales et environnementales aux parties prenantes. Cela comprend la publication de rapports de durabilité, la divulgation d'informations pertinentes, la participation à des initiatives de transparence telles que les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) ou du Sustainability Accounting Standards Board (SASB). La communication transparente permet aux parties prenantes de comprendre les efforts de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

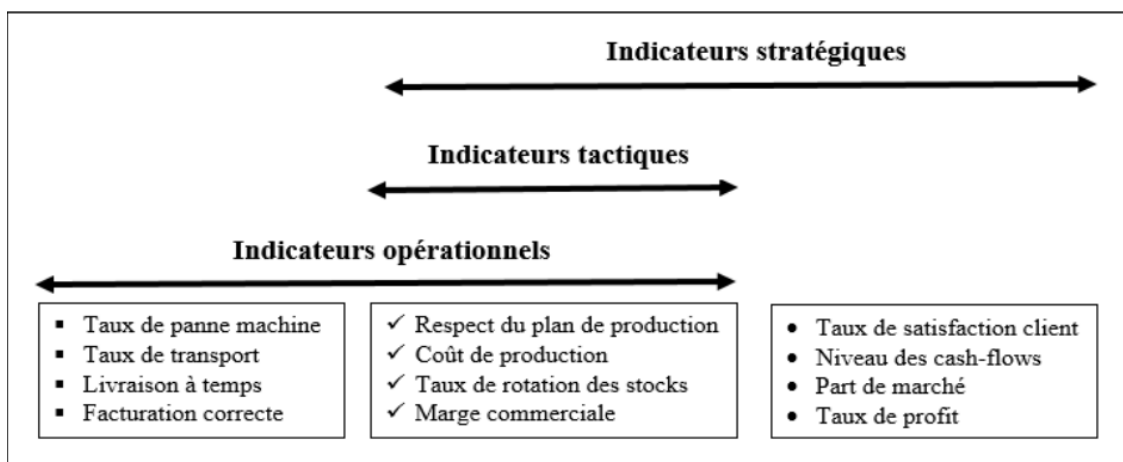
1-3 Les mesures de la performance de l'entreprise :

Les mesures de la performance de l'entreprise permettent d'évaluer et de suivre les résultats et les progrès de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs. Elles fournissent des indicateurs clés pour évaluer la santé financière, l'efficacité opérationnelle, la satisfaction client, la productivité, et d'autres aspects essentiels de la performance globale de l'entreprise.²⁹

²⁹Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

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

Figure 03 : Les types d'indicateurs.³⁰



Source : [http:// revues.imist.ma/?journal=REMAC](http://revues.imist.ma/?journal=REMAC), Consulter le 26/05/2023

Parmi les mesures les plus couramment utilisées pour évaluer la performance de l'entreprise :

- 1. Rentabilité financière :** Cette mesure évalue la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à atteindre un rendement financier satisfaisant. Elle inclut des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI), et d'autres ratios financiers.
- 2. Satisfaction client :** Cette mesure évalue la perception et la satisfaction des clients vis-à-vis des produits, services et de l'expérience globale offerte par l'entreprise. Elle peut être mesurée à l'aide de sondages, d'indicateurs de fidélité client, de taux de rétention, de commentaires et de retours d'expérience des clients.
- 3. Qualité des produits ou services :** Cette mesure évalue la conformité des produits ou services aux normes de qualité définies par l'entreprise et les attentes des clients. Elle peut être mesurée par des indicateurs tels que le taux de défauts, les retours de produits, les réclamations des clients, et les certifications de qualité.
- 4. Efficacité opérationnelle :** Cette mesure évalue l'efficacité des processus et des opérations internes de l'entreprise. Elle inclut des indicateurs tels que la productivité,

³⁰ [http:// revues.imist.ma/?journal=REMAC](http://revues.imist.ma/?journal=REMAC), Consulter le 26/05/2023.

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

le taux de rotation des stocks, les délais de production, le taux d'utilisation des ressources, et d'autres mesures de performance opérationnelle.

5. Innovation : Cette mesure évalue la capacité de l'entreprise à innover, à développer de nouveaux produits, services ou processus, et à rester compétitive sur le marché. Elle peut être mesurée par le nombre de brevets déposés, le pourcentage du chiffre d'affaires provenant de nouveaux produits, et d'autres indicateurs d'activités d'innovation.

6. Responsabilité sociale et environnementale : Cette mesure évalue la contribution de l'entreprise à la société et à l'environnement, en prenant en compte des critères tels que la gestion des déchets, les émissions de gaz à effet de serre, les initiatives de responsabilité sociale, et les pratiques de gouvernance d'entreprise.

2-La performance logistique :

La performance logistique est un aspect clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et revêt une importance cruciale pour les entreprises d'aujourd'hui. Elle englobe l'efficacité des opérations logistiques, la satisfaction des clients et la contribution globale de la logistique à la performance de l'entreprise. Cette présentation vise à explorer la notion de performance logistique et son impact sur les résultats commerciaux.³¹

2-1 Définition de la performance logistique :

Definition1 :

Selon Christopher (2011), la performance logistique est "la capacité à satisfaire les exigences du client en fournissant un service de haute qualité, fiable et compétitif à un coût raisonnable".

Definition2 :

³¹ Christopher, M. (2011). Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks (4th ed.). Pearson Education Limited. Londres.

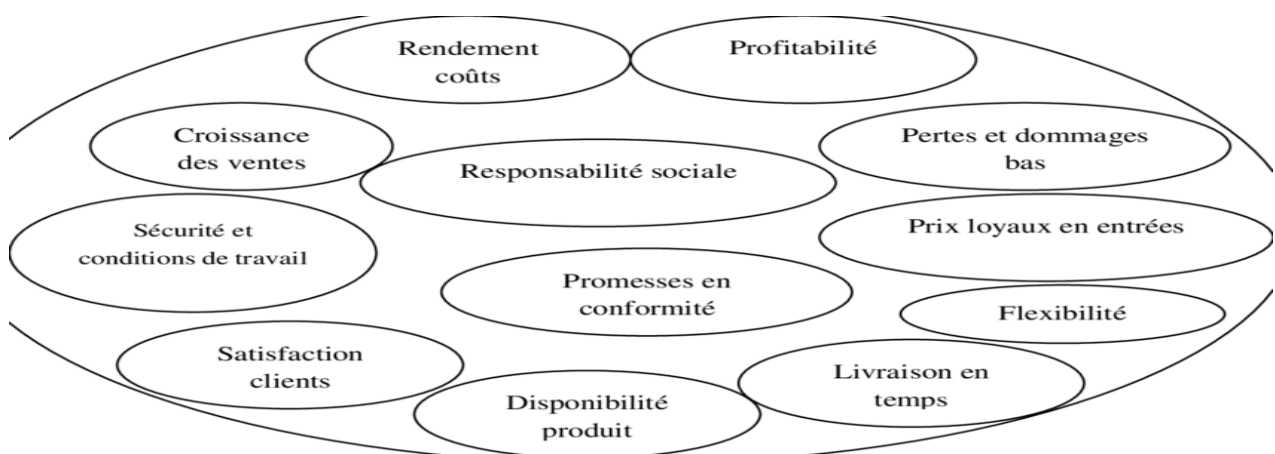
Chapitre II : L'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise

Selon Lambert et Cooper (2000), la performance logistique est "la mesure dans laquelle la logistique remplit ou dépasse les exigences des clients en fournissant des produits et des services de qualité supérieure à des coûts raisonnables".³²

Definition3 :

Selon Fawcett et Magnan (2002), la performance logistique est "la capacité d'une entreprise à fournir des produits et des services au bon moment, au bon endroit et dans les quantités requises, tout en maximisant la rentabilité".³³

Figure 04 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique (selon Chowet al., 1994)³⁴



Source : https://www.researchgate.net/figure/Les-differentes-facons-denvvisager-la-performance-logistique-selon-Chowet-al-1994_fig1_278629963 Consulter le 12/05/2023.

³²Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), Page 65-83.

³³Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.

³⁴ https://www.researchgate.net/figure/Les-differentes-facons-denvvisager-la-performance-logistique-selon-Chowet-al-1994_fig1_278629963 Consulter le 12/05/2023.

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

2-2 Les dimensions de la performance logistique :³⁵

1. **Efficacité opérationnelle** : Cette dimension se concentre sur l'optimisation des processus logistiques pour atteindre les résultats souhaités avec le moins de ressources possibles. Cela inclut l'efficacité des opérations d'entreposage, de transport, de gestion des stocks, de traitement des commandes, etc.
2. **Fiabilité** : La dimension de fiabilité se rapporte à la capacité de la chaîne logistique à respecter les délais de livraison promis et à fournir un service client fiable. Il s'agit de minimiser les retards, les erreurs et les ruptures de stock.
3. **Flexibilité** : La flexibilité logistique est la capacité de s'adapter aux fluctuations de la demande, aux changements dans l'environnement commercial et aux besoins spécifiques des clients. Cela implique d'avoir des processus agiles, des capacités de réaction rapide et une capacité d'adaptation aux demandes changeantes.
4. **Coûts** : Cette dimension se concentre sur la maîtrise des coûts logistiques tout en maintenant un niveau de service acceptable. Il s'agit de minimiser les coûts de stockage, de transport, de traitement des commandes, tout en maximisant l'efficacité des ressources utilisées.
5. **Innovation** : La dimension de l'innovation logistique concerne l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux processus ou de nouvelles approches pour améliorer les opérations logistiques. Cela peut inclure l'utilisation de technologies telles que l'Internet des objets (IoT), la robotique, l'automatisation, la gestion des données, etc.
6. **Responsabilité sociale et environnementale** : De plus en plus, la performance logistique inclut également des dimensions de durabilité, de responsabilité sociale et environnementale. Cela implique de prendre en compte les aspects sociaux, environnementaux et éthiques dans les opérations logistiques, tels que la réduction des émissions de carbone, la gestion responsable des déchets, les pratiques équitables avec les fournisseurs, etc.

³⁵ Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.

Fernie, J., & Sparks, L. (2009). *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain* (3rd ed.). Kogan Page. Londres.

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

2-3 Les mesures de la performance logistique :

Les mesures de la performance logistique jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des opérations logistiques d'une entreprise. Elles permettent de quantifier les résultats obtenus et de surveiller les indicateurs clés de performance afin de prendre des décisions éclairées et d'optimiser les processus logistiques.³⁶

Les mesures de la performance logistique peuvent être regroupées en différentes catégories, chacune reflétant un aspect spécifique de la chaîne logistique. Voilà quelques-unes des mesures les plus couramment utilisées :

- 1. Coûts logistiques :** Cette mesure évalue les dépenses liées aux activités logistiques telles que le transport, le stockage, le traitement des commandes, etc. Elle permet de suivre les coûts globaux de la chaîne logistique et d'identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées.
- 2. Délais de livraison :** Cette mesure évalue le temps nécessaire pour livrer les produits aux clients, depuis la réception de la commande jusqu'à sa livraison effective. Elle permet de mesurer la rapidité et la fiabilité de l'exécution des commandes, ainsi que la capacité de respecter les délais convenus.
- 3. Niveau de service client :** Cette mesure évalue la qualité du service fourni aux clients, notamment en termes de disponibilité des produits, de précision des livraisons, de réactivité aux demandes et de gestion des problèmes. Elle permet de mesurer la satisfaction client et d'identifier les domaines d'amélioration.
- 4. Taux de rotation des stocks :** Cette mesure évalue la vitesse à laquelle les stocks sont vendus ou utilisés. Elle permet de déterminer l'efficacité de la gestion des stocks et d'optimiser les niveaux de stock pour minimiser les coûts tout en évitant les ruptures ou les surplus.
- 5. Précision des prévisions :** Cette mesure évalue la précision des prévisions de la demande, ce qui est crucial pour une planification efficace des approvisionnements et des capacités. Elle permet d'ajuster les niveaux de stock, d'améliorer la réactivité face

³⁶ Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Supply chain logistics management. McGraw-Hill.

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

aux fluctuations de la demande et de réduire les coûts associés aux ruptures ou aux surplus de stocks.

6. Performance des fournisseurs : Cette mesure évalue la performance des fournisseurs en termes de qualité des produits, de respect des délais de livraison, de réactivité aux demandes et de conformité aux exigences contractuelles. Elle permet d'identifier les fournisseurs les plus performants et de prendre des décisions d'approvisionnement éclairées.

7. Performance environnementale : Cette mesure évalue l'impact environnemental des activités logistiques, notamment la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, etc. Elle permet de surveiller et de réduire l'empreinte environnementale de la chaîne logistique.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, il est indéniable que la performance logistique est étroitement liée à la performance globale d'une entreprise. Une gestion logistique efficace permet de répondre aux attentes des clients, de réduire les coûts opérationnels, d'optimiser les processus et de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

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

Section 2 : L'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise.

L'impact de la performance logistique sur la performance de l'entreprise est indéniable. Une gestion efficace de la chaîne logistique permet d'optimiser les coûts, d'améliorer la satisfaction client, de renforcer la réputation de l'entreprise et de favoriser l'adaptabilité aux changements du marché. Il est donc essentiel pour les entreprises de mettre en place des stratégies et des pratiques de gestion logistique performantes afin de maximiser leur performance globale et de rester compétitives dans un environnement commercial exigeant.

1- les fondements théoriques de la performance logistique :

La performance logistique est un domaine qui se concentre sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des opérations logistiques. Elle repose sur plusieurs fondements théoriques, notamment³⁷ (Silver, E. et al., 1998):

1-1 La théorie des coûts de transaction : cette théorie stipule que les entreprises ont intérêt à internaliser leurs opérations logistiques pour réduire les coûts de transaction associée à la coordination avec des fournisseurs externes. Cette approche implique des investissements dans des infrastructures, des technologies, des ressources humaines et des processus qui augmentent l'efficacité des opérations logistiques internes.

1-2 La théorie de la chaîne d'approvisionnement : cette théorie met l'accent sur la collaboration et la coordination entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, transporteurs, distributeurs, clients) pour améliorer la performance logistique globale. Cette approche implique l'utilisation de technologies de l'information et de la communication pour faciliter la gestion des flux de marchandises et d'informations.

³⁷ Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, Planning, and operation. Pearson Education. Londres.

Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). Strategic Logistics management. McGraw-Hill/Irwin. New York, États-Unis.

Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). Inventory management and production planning and scheduling. Wiley. États-Unis.

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

1-3 La théorie de la gestion des stocks : cette théorie s'intéresse à l'optimisation des niveaux de stocks en fonction de la demande prévue, des délais de livraison et des coûts de stockage. Elle implique l'utilisation de modèles mathématiques pour déterminer les quantités de stocks optimales et la mise en place de processus de gestion des stocks efficaces.

1-4 La théorie de la qualité totale : cette théorie met l'accent sur la satisfaction des besoins du client en termes de qualité des produits et de services. Elle implique la mise en place de processus de contrôle de qualité pour garantir la conformité aux spécifications du client et la mesure de la satisfaction clientèle pour améliorer la qualité des opérations logistiques.

2- Les fondements théoriques de la performance de l'entreprise :

La performance de l'entreprise est un sujet complexe qui a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion. Il existe plusieurs théories qui tentent d'expliquer les déterminants de la performance de l'entreprise, notamment les théories de la performance de la contingence, les théories des ressources et des capacités, et les théories institutionnelles.³⁸ (Barney, J., 1991) (Wernerfelt, B., 1984)

2-1 La théorie de la contingence : les théories de la contingence affirment que la performance de l'entreprise dépend de l'ajustement entre les caractéristiques de l'environnement externe et les choix stratégiques de l'entreprise. Selon ces théories, il n'existe pas de modèle universel de gestion qui convient à toutes les entreprises, mais plutôt des modèles de gestion qui doivent être adaptés aux spécificités de chaque entreprise. La théorie de la contingence a été développée dans les années 1960 par les chercheurs de l'école des relations humaines, notamment Joan Woodward et Lawrence et Lorsch.

2-2 Théorie des ressources et des capacités : Les théories des ressources et des capacités affirment que la performance de l'entreprise dépend de ses ressources et de ses capacités. Selon ces théories, les entreprises qui ont des ressources et des capacités rares, précieuses, difficiles à limiter et non substituables sont mieux placées pour réussir que les entreprises qui n'ont pas ces

³⁸ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), page 171-180.

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

ressources et capacités. Cette approche a été développée dans les années 1990 par les chercheurs de l'école des ressources et des capacités, notamment Jay Barney et Birger Wernerfelt.

2-3 Théories institutionnelles : Les théories institutionnelles affirment que la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux normes et aux attentes de son environnement institutionnel, y compris les règles, les lois, les normes sociales et les valeurs culturelles. Selon ces théories, les entreprises qui réussissent à intégrer ces normes et attentes dans leurs pratiques et leurs comportements ont plus de chances de réussir que les entreprises qui ne le font pas. Cette approche a été développée dans les années 1980 par les chercheurs de l'école institutionnaliste, notamment Jhon Meyer et Brian Rowan.

3- Les liens entre la performance de la Chaîne logistique et la performance de l'entreprise :

Étant donné qu'en optimisant ses flux, chaque entreprise assurera la satisfaction de ses clients internes et même externes, surtout dans un environnement où tout devient de plus en plus rapide. D'où l'obligation de la fonction logistique à s'adapter, à se développer et à identifier des leviers permettant d'optimiser la circulation des flux dans l'entreprise depuis la réception des matières, passant par leur transformation et arrivant finalement à leur distribution au client. Donc, pour répondre à la question fondamentale de cette recherche : comment une logistique performante pourra contribuer à la performance de l'entreprise ? Les volets suivants peuvent apporter certaines réponses :³⁹

- a-** La performance logistique est un outil de la compétitivité de l'entreprise Du fait que la logistique apparaît comme un vecteur de l'amélioration de la réponse à la demande du client. Elle mise sur le délai d'obtention du produit par le client et sur la création de la valeur c'est-à-dire l'élimination de toute forme de gaspillage.
- b-** La logistique est une fonction créatrice de la valeur dans l'entreprise Puisque la logistique occupe une place importante au sein de l'entreprise, c'est elle qui assure l'écoulement du produit vers le client avec un meilleur service. Delà les achats à travers la qualité des approvisionnements ainsi que leurs prix d'achat, la qualité de service logistique (niveau du service et des délais) permettront une réelle différenciation vis-à-

³⁹ [http:// revues.imist.ma/?journal=REMAC](http://revues.imist.ma/?journal=REMAC), Consulter le 26/05/2023.

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

vis des concurrents de l'entreprise et donc le développement d'un avantage concurrentiel, qui à son tour pourra être un bon stimulateur pour la création de la valeur dans l'entreprise.

- c- La logistique est une fonction transversale dans l'entreprise Selon A. GRETACAP, P. MEDAN, (2005) le domaine de la logistique recouvre toutes les actions de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux physiques de marchandises et des flux d'informations qui s'y rapportent. La fonction logistique joue alors un rôle transversal et doit être en relation permanente avec les différents acteurs impliqués dans la mise à la disposition du client des produits commandés.
- d- La logistique participe à la réduction des stocks en vue d'améliorer la performance de l'entreprise Il est nécessaire de signaler que tout au long d'une chaîne logistique, on remarque toujours l'existence de trois types de stocks : stocks de matières premières, celui de produits en cours et celui de produits finis. Les modèles de gestion des stocks partent implicitement du fait que les stocks sont nécessaires pour assurer un certain niveau de sécurité dont ils cherchent à minimiser le coût. Les démarches contemporaines conduisent à rechercher un stock proche de zéro ; puisque le stock est vu souvent comme un ennemi :

- **Sur le plan financier** : puisque le stock constitue une immobilisation coûteuse de capitaux que l'entreprise aura du mal à répercuter sur les prix en période de forte concurrence

- **Sur le plan commercial** : puisque la demande évolue très vite et le produit en stock correspond rarement au produit demandé ; il est alors préférable d'investir dans un appareil de production permettant de produire avec des délais faibles et fiables plutôt que de financer un stock promis à une obsolescence rapide.

- **Sur le plan technique** : les stocks permettent de masquer d'autres problèmes non directement perçus par l'entreprise : selon SHINGO, les pannes de matériels, les changements d'outils trop longs à mettre en œuvre, la mauvaise implantation des postes de travail, la non maîtrise de la qualité, les contraintes dues aux fournisseurs (délai de livraison non respectés). Ces 5 obstacles freinent le flux de production ; il est donc préférable de s'attaquer aux causes des dysfonctionnements pour que les flux ne soient pas interrompus plutôt que d'accroître les stocks : mise en place de procédures de contrôle et de gestion de la qualité, changement rapide d'outil

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

(SMED), meilleure participation des fournisseurs, nouvelles implantations des postes de travail, réduction et simplification des trajets. Ce sont les flux qu'il faut faciliter et l'approche des stocks laisse place alors à une approche en termes de logistique.

- e- La logistique est une fonction qui entretient des relations étroites avec d'autres fonctions de l'entreprise

Telles que :

- ♣ La fonction achat pour fiabiliser les livraisons en provenance des fournisseurs ;
- ♣ La fonction de production pour bien définir des bons plannings de production ;
- ♣ La fonction commerciale pour la prévision des ventes sur un horizon parfois critique ;
- ♣ La fonction qualité pour assurer le respect de la qualité demandée, définition des normes de conditionnement, de transport et de stockage ;
- ♣ La fonction financière pour la détermination des budgets, le calcul des coûts et des écarts ;
- ♣ La fonction marketing pour la définition de la gamme, mesure de l'impact sur la logistique et le stockage, etc.

De là, nous disons que la fonction logistique partage les mêmes objectifs que ceux des autres fonctions de l'entreprise.

Ces objectifs se résument à travers la phrase suivante : offrir le bon produit, au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec une qualité et un service meilleur.

Ces différents objectifs concernent chaque fonction de l'entreprise, comme par exemple la fonction Achat, la fonction Marketing, la fonction Ressources Humaines, la fonction Finance, comptabilité, contrôle de gestion, etc.

Donc on peut résumer la contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise dans sa globalité à travers les points suivants :

- Parce que la fonction logistique est une fonction transversale dans l'entreprise,

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

- Parce que la logistique gère d'une manière optimale les flux physiques et les flux d'informations afférents tant internes qu'externes,
- Parce que la logistique agit sur la trilogie « Fournisseurs- Approvisionnement-Matières » en vue de sélectionner les meilleurs fournisseurs, les bons produits et matières premières, susceptibles de réaliser une bonne transformation,
- Parce que la logistique agit sur la trilogie « Distribution-Produits-Clients » en vue de mettre en place les bons réseaux de distribution des produits commandés par un client final, professionnel ou particulier,
- Parce que la logistique agit sur le couple Stockage/Gestion des Stocks à l'intérieur d'un magasin, entrepôt ou plateforme, qui constituent le cœur de l'efficacité de la Chaîne Logistique d'une entreprise,
- Parce que la logistique agit sur la gestion de la flotte du transport des marchandises,
- Parce que la logistique agit sur le taux de satisfaction des clients, qui constitue une boussole à ne jamais perdre de vue pour l'entreprise,
- Parce que la logistique a un impact direct sur l'optimisation des différents coûts supportés au long de la chaîne logistique,
- Parce que le but primordial de la logistique c'est d'offrir le couple Produit/Service qui va satisfaire la demande du/des clients, en termes du Prix/Coût, de la Quantité, de la Qualité, du Délai de réponse et du Service qui va accompagner ce produit,
- Parce que la logistique agit sur le Recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est appelé (actuellement) la logistique inversée, de retour, environnementale, etc.
- Parce que le but primordial de la logistique c'est d'offrir le couple Produit/Service qui va satisfaire la demande du/des clients, en termes du Prix/Coût, de la Quantité, de la Qualité, du Délai de réponse et du Service qui va accompagner ce produit,

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

- Parce que la logistique agit sur le Recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est appelé (actuellement) la logistique inversée, de retour, environnementale, etc.

4- Les enjeux de la performance de la chaîne logistique :

La performance de la chaîne logistique est un sujet d'une importance cruciale pour les entreprises. Une chaîne logistique efficace peut améliorer la satisfaction des clients, réduire les coûts et augmenter la compétitivité globale de l'entreprise.

Cependant, il y a des défis à relever pour atteindre une performance optimale de la chaîne logistique.

Les principaux enjeux de la performance de la chaîne logistique comprennent :⁴⁰

4-1 la gestion de la demande : l'un des principaux défis de la chaîne logistique est de répondre efficacement à la demande des clients. Cela nécessite une planification précise, une coordination et une synchronisation entre les différents acteurs de la chaîne logistique. La recherche de Christopher, Peck et Towill (2006) propose une taxonomie pour sélectionner les stratégies de chaîne logistique globale qui tiennent compte de la gestion de la demande.

4-2 la gestion des stocks : une mauvaise gestion des stocks peut entraîner des perturbations dans la chaîne logistique, comme des retards de livraison, des coûts supplémentaires et une insatisfaction des clients. Coyle, Bardi et Langley (2012) soulignent que la gestion des stocks est une tâche complexe qui nécessite une planification, une exécution et un contrôle efficaces. Les techniques telles que l'optimisation des stocks et la gestion des niveaux de service peuvent aider à améliorer la performance de la chaîne logistique.

4-3 la gestion des transports : les délais de livraison et les coûts de transport sont des enjeux clés de la performance de la chaîne logistique. Simchi-Levi, Kaminsky et Simchi-Levi (2008)

⁴⁰ Christopher, M., Oeck, H., & Towill, D. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 17(2), 277-287.

– Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley, C. J. (2012). *The Management of business logistics: A supply chain perspective*. South-Westren Cengage Learning. Michigan, États-Unis.

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

proposent des stratégies de gestion des transports, telles que la consolidation et de fret et la planification de tournée, pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de la chaîne logistique.

4-4 la gestion des retours : la gestion des retours, ou reverse logistics, est une partie importante de la chaîne logistique qui implique le traitement des produits retournés, recyclés ou éliminés. Dekker et al. (2004) proposent des modèles quantitatifs pour la gestion des retours et Prahinski et Kocabasoglu (2006) identifient des opportunités de recherche empirique pour améliorer la performance de la chaîne logistique dans ce domaine.

4-5 la gestion des risques : les risques liés à la chaîne logistique, tels que les retards de livraison, les pénuries de matières premières et les catastrophes naturelles peuvent avoir un impact négatif sur la performance de la chaîne logistique. Narasimhan et Talluri (2009) examinent les perspectives de la gestion des risques dans les chaînes logistiques et identifient les stratégies pour réduire les risques et améliorer la performance globale de la chaîne logistique.

5- Les différentes études et recherches empiriques menées sur le sujet de l'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise

La performance de la chaîne logistique (*Supply Chain*) est cruciale pour la performance de l'entreprise, car elle influe sur plusieurs aspects de l'entreprise, notamment la satisfaction des clients, les coûts d'exploitations, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. De nombreuses études et recherches empiriques ont été menées pour examiner l'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise. Dans cette recherche, nous allons examiner ces études et recherches et analyser les résultats.⁴¹

5-1 L'impact de la performance de la chaîne logistique sur la satisfaction des clients : plusieurs études ont montré que la performance de la chaîne logistique a un impact significatif

⁴¹ Boer, H., Pagell, M., & Darlow, N. (2001). Investigating the relation between manufacturing practices and organizational performance. *International Journal of Production Research*, 39(3), page 547-574.

Choy, K. L., & Lee, W. B. (2015). The impact of supply chain management of customer satisfaction in the retail industry: A case study of a retail chain in Hong Kong. *International Journal of Production Economics*, 164, page 102-110.

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

sur la satisfaction des clients. Une étude menée par Gunasekaran et al. (2015) a révélé que la performance de la chaîne logistique affecte directement la satisfaction des clients, qui à son tour affecte la fidélité des clients et la rentabilité de l'entreprise. De plus, une étude menée par Choy et Lee (2015) a montré que l'amélioration de la performance de la chaîne logistique peut entraîner une amélioration de la qualité du produit, des délais de livraison plus rapides et une meilleure communication avec les clients, ce qui conduit à une satisfaction accrue des clients.

5-2 L'impact de la performance de la chaîne logistique sur les coûts d'exploitation : une performance de la chaîne logistique efficace peut aider à réduire les coûts d'exploitation de l'entreprise. Une étude menée par Stick et Boyer (2009) a montré que l'optimisation de la chaîne logistique peut entraîner une réduction des coûts de production, des coûts de transport, des coûts des stockages et des coûts d'approvisionnement. On outre, une étude menée par Trkman et McCormack (2009) a montré que la performance de la chaîne logistique a un impact significatif sur les coûts d'exploitation et peut aider à améliorer la rentabilité de l'entreprise.

5-3 L'impact de la performance de la chaîne logistique sur la rentabilité de l'entreprise : plusieurs études ont montré que la performance de la chaîne logistique est étroitement liée à la rentabilité de l'entreprise. Une étude menée par Mentzer et al. (2001) a révélé que les entreprises qui ont une performance de la chaîne logistique supérieure ont un avantage concurrentiel, qui peut entraîner une augmentation de la part de marché, une augmentation des revenus et une amélioration de la rentabilité. De plus, une étude menée par Karia et Assari (2015) a montré que la performance de la chaîne logistique a un impact significatif sur la rentabilité des entreprises manufacturières en Malaisie.

5-4 L'impact de la performance de la chaîne logistique sur la compétitivité de l'entreprise : la performance de la chaîne logistique est un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise. Une étude menée par Lai et Wong (2012) a montré que l'amélioration de la performance de la chaîne logistique peut aider les entreprises à devenir plus compétitives en réduisant les coûts d'exploitation, en améliorant la qualité du produit, en accélérant les délais de livraison et en augmentant la satisfaction des clients. De plus, une étude menée par Boer et al. (2001) a montré que la performance de la chaîne logistique peut aider les entreprises à s'adapter rapidement aux changements de marché, ce qui peut améliorer leur compétitivité.

6- Les outils pour améliorer la performance de la chaîne logistique :

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

Les outils pour améliorer la performance de la chaîne logistique que j'ai mentionnés sont des solutions informatiques qui aident les entreprises à gérer efficacement leurs opérations logistiques. Ces outils sont conçus pour automatiser et optimiser les processus de la chaîne logistique, en fournissant une visibilité en temps réel sur les flux de marchandises, d'informations et de finance.⁴²

6-1 Système de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : les SCM sont des outils informatiques qui permettent de gérer les flux de marchandise, d'information et de finances à travers la chaîne logistique. Ils fournissent une vue d'ensemble de l'ensemble du processus de productions, de l'approvisionnement des matières premières à la livraison des produits finis. Les SCM sont conçus pour améliorer l'efficacité, la qualité, la visibilité et la flexibilité de la chaîne logistique.

6-2 Système de gestion d'entrepôts (WMS) : les WMS sont des outils informatiques qui permettent de gérer les opérations d'entreposage, telles que la réception, la mise en stock, la préparation de commande et l'expédition des produits. Ils fournissent une visibilité en temps réel sur les niveaux de stocks et les mouvements de produits dans l'entrepôt. Les WMS sont conçus pour améliorer la précision, la rapidité et l'efficacité des opérations d'entreposage.

6-3 Système de gestion de transport (TMS) : les TMS sont des outils informatiques qui permettent de gérer les opérations de transport, telles que la planification des itinéraires, la gestion des commandes de transport et le suivi des expéditions. Ils fournissent une visibilité en temps réel sur les mouvements de marchandises et les délais de livraison. Les TMS sont conçus pour améliorer la visibilité, la planification et l'efficacité du transport.

6-4 Système de prévisions de la commande (Demande Planning) : les systèmes de prévisions de la demande sont des outils informatiques qui permettent de prévoir les niveaux de demande de produit futurs en utilisant des données historiques et des modèles statistiques. Ils fournissent une visibilité sur les besoins futurs de productions et d'approvisionnement en fonction des tendances du marché. Les systèmes de prévision de la demande sont conçus pour améliorer la

⁴² Chopra, S. and Meindl, P. (2013). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Prentice Hall. New Jersey, États-Unis.

Poirier, C. and Reiter, S. (2012). Supply Chain Optimization. Wiley. États-Unis.

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

précision des prévisions de demande et de planification des opérations de production et d'approvisionnement.

6-5 Systèmes de suivi des performances (Performance Tracking) : les systèmes de suivi des performances sont des outils informatiques qui permettent de mesurer et d'analyser les performances de la chaîne logistique en temps réel. Ils fournissent des données sur les niveaux de service, les coûts, les délais de livraison et la qualité des produits. Les systèmes de suivi des performances sont conçus pour améliorer la visibilité et l'efficacité de la chaîne logistique.

Conclusion :

En conclusion, l'étude de l'impact de la performance de la chaîne logistique sur la performance globale de l'entreprise à travers différentes approches théoriques et études empiriques nous permet de tirer des enseignements précieux. L'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise est indéniable. Les entreprises qui parviennent à optimiser leur performance logistique sont mieux positionnées pour répondre aux demandes du marché, améliorer leur rentabilité et maintenir leur avantage concurrentiel. Il est donc essentiel pour les décideurs et les responsables de prendre en compte cette dimension cruciale de la gestion afin de garantir le succès à long terme de l'entreprise.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Introduction :

L'impact de la performance logistique sur la performance globale d'une entreprise est crucial. En effet, la logistique est un domaine clé pour assurer la satisfaction des clients, la qualité des produits, la gestion des stocks et la réduction des coûts.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons particulièrement à l'entreprise *CEVITAL SPA*, l'un des plus grands groupes industriels en Algérie, et nous étudierons comment sa performance logistique contribue à sa performance globale. Nous examinerons les stratégies et les pratiques logistiques mises en place par l'entreprise, ainsi que leur efficacité et leur impact sur la satisfaction des clients, la réduction des coûts et la croissance de l'entreprise. Nous verrons également comment les défis et les opportunités de la logistique peuvent affecter la performance de *CEVITAL SPA*, et nous proposerons des recommandations pour améliorer sa performance logistique et, par conséquent, sa performance globale.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vues le jour dès l'entrée de pays en économie de marché, elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale et elle vise à s'imposer dans le marché international.

Figure 05 : Logo de l'entreprise *CEVITAL* SPA.



1- historique de l'entreprise *CEVITAL* :

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010 et a 4500 salariés en 2015.

Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA, se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76156 M².

1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »

2001 : entré en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,

2003 : entré en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

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

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Aujourd'hui connu sous la bannière de *CEVITAL* et plus précisément sous l'appellation *CEVITAL LALLA KHEDIDJA* ; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie D'EL-KSEUR (ex COJEK) sise à 30 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Depuis sa création à ce jour, le groupe *CEVITAL* a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

En Juin 2007 : *CEVITAL* inaugure son unité d'eau minérale au cœur des montagnes du Djurdjura.

La raffinerie d'huile de *CEVITAL* couvre les besoins nationaux et a permis à l'Algérie de passer d'importateur à exportateur d'huiles végétales raffinées

Le groupe RABRAB appelé aussi groupe « *CEVITAL* » est doté d'une capitale estimée en 2007 à 25 000 000 .000DA

Voilà les étapes historiques du groupe :

1971 LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE

1988 CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)

1991 REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ

1997 CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE

1998 CRÉATION DE CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES

2006 CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS ; ACQUISITION DE COJEK

2007 SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)

2008 NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

2009 AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN

2013 OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)

2014 BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

2- Situation géographique :

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M de la quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

- A Bejaia : *CEVITAL* fait des installations suivantes :
 - ✓ Raffinerie huile ;
 - ✓ Margarine ;
 - ✓ Conditionnement d'huile ;
 - ✓ Silos portuaires ;
 - ✓ Raffinerie de sucre 2000 tonne / jour ;
 - ✓ Raffinerie de sucre 3000 tonne / jour ;
 - ✓ Conditionnement de sucre 1 et 5 kg.
- A EL-KSEUR :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe *CEVITAL* dans le cadre de la prévision des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruit COJEK, sa capacité de production est de 150000 T /ans.

- A TIZI-OUZOU (Agouni Gueghrane):

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres. L'unité d'eau minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

Figure 06 : situation géographique de *CEVITAL* Bejaia.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.



Source : Google Maps.

3- Les objectifs de *CEVITAL* :

L'entreprise *CEVITAL* n'a pas arrêté d'évoluer année après année depuis sa création à ce jour.

Les objectifs de *CEVITAL* sont :

- l'élargissement de sa gamme de produit ;
- l'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- la mise de nouveaux produits sur le marché ;
- l'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production de ses grains localement ;
- l'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- la modernisation des installations en termes de machines et techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- positionnement de ses produits sur le marché étranger et leur exportation ;
- la aux besoins et attentes du client l'accroissement de chiffre d'affaire ;
- l'amélioration de ses relations de partenariat avec des firmes étrangères ;
- l'importation des grains oléagineux pour les l'extraction directe des huiles brutes.

4- L'expérience internationale :

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Le complexe *CEVITAL* est parmi l'une des rares entreprises algériennes qui assurent un certain pourcentage de son chiffre d'affaire de devises, il a comme objectif de couvrir l'ensemble des besoins nationaux et d'exporter à l'étranger

Après avoir assumer son premier objectif, celui de satisfaire les besoins nationaux en huiles raffinées et ainsi alléger les caisses de l'état en faisant disparaître de la sphère économique l'importation des huiles, elle a réussi à exporter et faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur des huiles.

- La Tunisie

Considérée comme le premier pays, depuis 2000, auquel le complexe a exporté d'huile raffinée 100% tournesol sous la marque Fleuris et depuis Avril, 20020, il a réussi à se positionner sur le même marché grâce à sa marque Fridor.

- L'Espagne

Le complexe lui exporte les déchets des résidus de soap qui seront utilisés sans la production de savon. En 2000, les exportations étaient de 4000 tonnes, en 2001 de 4500 tonnes, en 2002 de 5250 tonnes et en 2003 de 5500 tonnes.

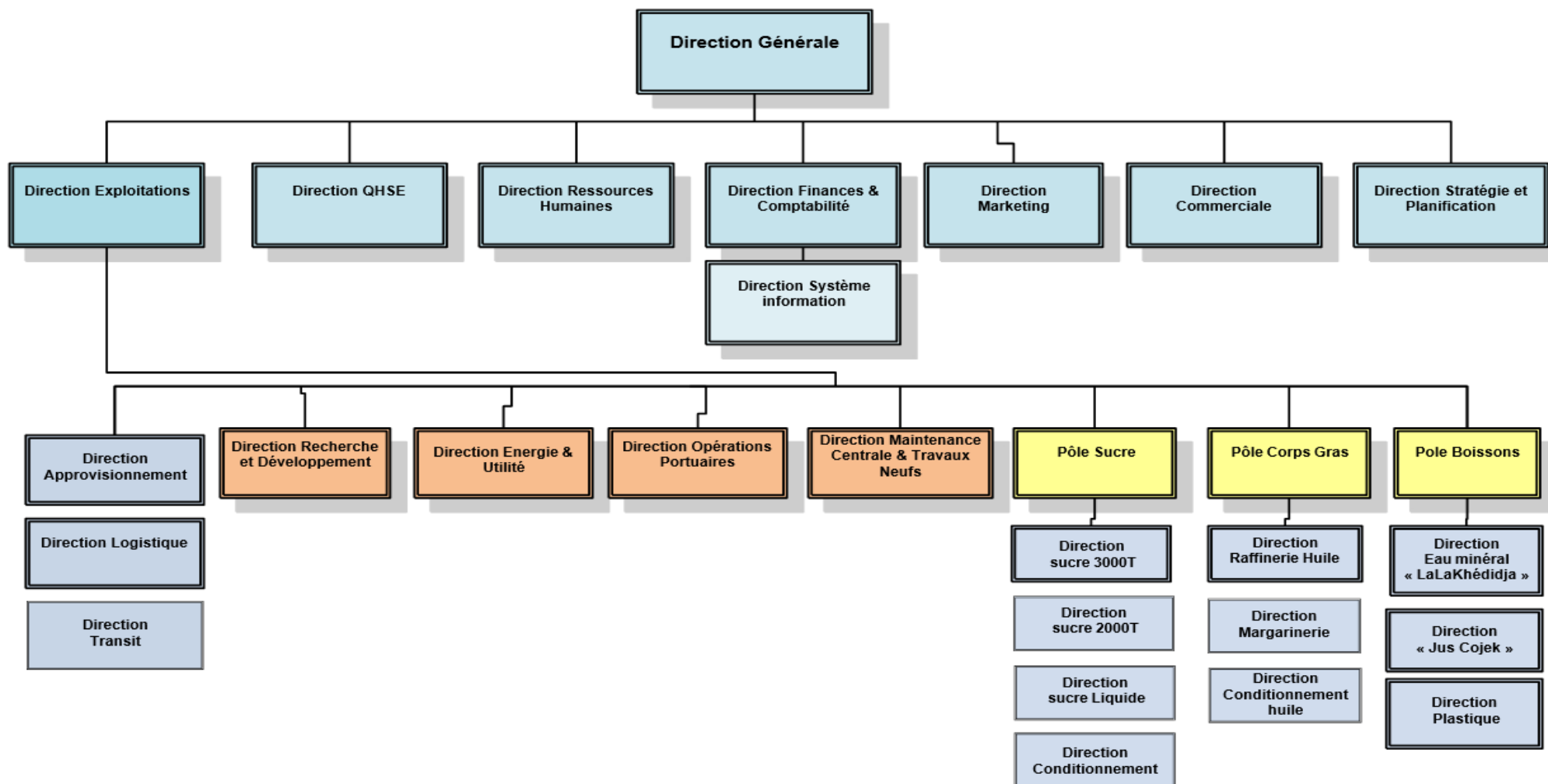
- La Libye

CEVITAL a exporter vers ce pays deux fois : la première opération réalisée en décembre 2002 est portés sur 12 tonnes de margarine et 1.3 tonne de beurres. La deuxième opération est portée sur 42 tonnes de margarine. Dans les deux opérations, *CEVITAL* a exporté deux marques en Fleurial et Matina.

- Les pays de golf

CEVITAL exporte vers ces pays de l'huile de marque New Fleurial, Fleurial +, Dawar, Bell Food, Saha w Afia, Gold lite...

Figure 07 : l'organigramme de l'entreprise CEVITAL.⁴³



⁴³<http://univbejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/13484/La%20gestion%20des%20conflits%20cas%20de%201%E2%80%99entreprise%20CEVITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consulter le 16/05/2023

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Section 02 : Méthodologie.

Dans cette section, nous présenterons la méthode qualitative utilisée pour la collecte de données et d'informations dans le cadre de notre étude de cas pratique. Nous avons opté pour des entretiens individuels afin d'obtenir des données riches et sur le sujet de notre recherche. Cette méthode nous a permis de recueillir des informations directement auprès des acteurs clés de notre cas d'étude, à savoir les responsables logistiques et les employés impliqués dans la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise.

Description de la méthode : Les entretiens individuels constituent une approche qualitative de recherche qui permet d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences, les attitudes et les connaissances des participants. Cette méthode nous a permis de comprendre les différents aspects de la performance de la chaîne logistique et son impact sur la performance globale de l'entreprise. Les entretiens ont été menés de manière semi-structurée, ce qui signifie que nous avons une liste de questions préparées, mais nous avons également laissé place à des discussions ouvertes et à des échanges spontanés avec les participants.

Processus de collecte de données : Pour la collecte de données, nous avons identifié et sélectionné un échantillon de participants représentatifs de notre population cible. Cela comprenait des responsables logistiques, des gestionnaires d'opérations et d'autres parties prenantes clés impliquées dans la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise. Nous avons ensuite sollicité leur participation et organisé des entretiens individuels, en veillant à respecter leur disponibilité et en fixant des rendez-vous appropriés.

Les entretiens ont été menés en utilisant une approche ouverte et exploratoire. Nous avons posé des questions ouvertes pour encourager les participants à exprimer librement leurs points de vue, leurs expériences et leurs perceptions concernant la performance logistique et son impact sur la performance globale de l'entreprise. Les entretiens ont été enregistrés (avec le consentement des participants) et des notes détaillées ont été prises pour assurer une analyse précise des données recueillies.

Analyse des données : Une fois les entretiens terminés, nous avons procédé à une analyse des données. Cela a impliqué une écoute attentive des enregistrements, une relecture des notes prises lors des entretiens et une identification des thèmes et des motifs récurrents. Nous avons

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

utilisé une approche de codage pour catégoriser les données et pour extraire les informations pertinentes liées à notre problématique de recherche.

1- Les principes des entretiens :

La méthode des entretiens individuels est largement utilisée dans la recherche qualitative pour la collecte de données. Elle permet d'obtenir des informations détaillées directement auprès des participants, en favorisant une interaction directe et en permettant une exploration plus des sujets abordés. Voilà quelques caractéristiques clés de la méthode des entretiens individuels :

1-1 Flexibilité : Les entretiens individuels offrent une grande flexibilité en termes de structuration de la conversation. Le chercheur peut adapter les questions en fonction des réponses et des informations fournies par le participant, ce qui permet une exploration des sujets pertinents.

1-2 Profondeur : En permettant une interaction individuelle, les entretiens fournissent des données riches en détails et en nuances. Le chercheur peut poser des questions de suivi pour obtenir des explications plus précises, des exemples concrets et des perspectives personnelles.

1-3 Confidentialité et confiance : Les entretiens individuels favorisent un environnement confidentiel où les participants peuvent exprimer librement leurs opinions, leurs expériences et leurs émotions. Cela encourage la création d'un lien de confiance entre le chercheur et le participant, ce qui facilite le partage d'informations sensibles ou confidentielles.

1-4 Compréhension contextuelle : Les entretiens individuels permettent de mieux comprendre le contexte dans lequel les participants évoluent. Le chercheur peut poser des questions spécifiques sur les pratiques, les défis et les opportunités liés à la performance logistique de l'entreprise, en prenant en compte les caractéristiques propres à chaque participant.

1-5 Validation et triangulation : Les entretiens individuels permettent de valider et de compléter d'autres sources de données, telles que des documents ou des observations. En recueillant des informations directement auprès des participants, le chercheur peut comparer et confronter différentes perspectives pour obtenir une image plus complète et précise de la réalité étudiée.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Il est important de noter que les entretiens individuels nécessitent une préparation rigoureuse, y compris la conception d'un guide d'entretien structuré, la sélection d'un échantillon représentatif et la gestion des aspects logistiques tels que la planification des rendez-vous et la protection de la confidentialité des données. De plus, une analyse des données recueillies est essentielle pour extraire les informations pertinentes et répondre à la problématique de recherche.⁴⁴

2- Les étapes de la prise de note :

La prise de notes lors d'un entretien individuel est une étape cruciale pour documenter et analyser les données recueillies. Voilà quelques conseils pour la prise de notes efficace lors d'un entretien individuel :⁴⁵

2-1 Préparation : Avant l'entretien, il faut se familiariser avec le guide d'entretien et les objectifs de recherche. S'assurer d'avoir suffisamment de papier, de stylos et de tout autre matériel nécessaire.

2-2 Être attentif : Pendant l'entretien, il faut écouter attentivement les réponses du participant. Prendre des notes en se concentrant sur les points clés, les exemples pertinents, les émotions exprimées et les observations significatives.

2-3 Utiliser des abréviations et des symboles : Pour prendre des notes plus rapidement, il faut utiliser des abréviations et des symboles compréhensibles. Par exemple, utiliser des flèches pour indiquer des relations causales ou des encadrés pour mettre en évidence des points importants.

2-4 Éviter la paraphrase excessive : Éviter de paraphraser chaque phrase du participant. Il faut se concentrer sur la capture des idées principales et des informations clés. Utiliser des citations directes pour enregistrer les déclarations significatives.

⁴⁴ Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Sage Publications. New York.

⁴⁵ Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (3rd ed.). Sage Publications. New York, États-Unis.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

2-5 Prendre des notes structurées : Organiser les notes de manière structurée en utilisant des titres, des sous-titres ou des numéros pour séparer les différentes sections de l'entretien. Cela facilitera la référence et la compréhension ultérieure des informations recueillies.

2-6 Utiliser des codes de catégorisation : Pendant l'entretien, il faut noter des codes de catégorisation ou des mots-clés pour classer les informations en fonction des thèmes ou des concepts émergents. Cela facilitera l'analyse des données ultérieurement.

2-7 Prendre des notes supplémentaires après l'entretien : Après l'entretien, il faut prendre le temps de compléter les notes en ajoutant des observations supplémentaires, des impressions personnelles ou des réflexions sur l'entretien lui-même. Ces informations peuvent être utiles lors de l'analyse ultérieure des données.

2-8 Le respect de la confidentialité des données : s'assurez de conserver les notes dans un endroit sécurisé et de respecter la confidentialité des informations recueillies. Il faut identifier les participants de manière anonyme dans les notes pour préserver leur confidentialité.

En utilisant la méthode qualitative des entretiens, nous avons pu recueillir des données sur la performance logistique et son impact sur la performance de l'entreprise. Les entretiens individuels nous ont permis d'obtenir des informations de première main auprès des acteurs clés de la chaîne logistique, ce qui a renforcé la validité et la pertinence de notre étude. Cette approche a également favorisé une compréhension du sujet, en fournissant des perspectives multiples et des points de vue variés.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Section 03 : Analyse des résultats et discussions.

Dans cette section, notre objectif est d'approfondir notre compréhension de la politique de logistique au sein de l'entreprise *CEVITAL SPA* en utilisant les informations et les connaissances acquises lors de notre stage pratique.

Nous avons utilisé une méthode d'enquête directe avec des membres de la direction transport et de la *Supply Chain* de l'entreprise. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs quatre entretiens avec le responsable transport, le responsable planification et distribution, le responsable stockage et le responsable commercial. Les réponses obtenues nous ont permis de recueillir des informations dont l'analyse nous a permis de vérifier les hypothèses de notre recherche. Rappelons qu'il s'agit de vérifier comment la logistique (avec ses fonctions Stockage et transport)⁴⁶ contribue à améliorer la compétitivité concurrentielle de l'entreprise dans ses deux dimensions coût est hors coût au niveau de *CEVITAL*.

1-Presentation de l'entretien :

Voici les questions et les réponses recueillies à travers les entretiens avec les membres de la direction de transport et stockage ces questions comportent un enchaînement structuré allant du général au particulier qui a permis de mieux comprendre notre sujet.

Tableau 01 : Liste des questions d'entretiens.

QUESTION 01 :	Pouvez-vous nous décrire votre activité ?
QUESTION 02 :	Y-a-t-il un comité de partage des objectifs ?
QUESTION 03 :	Quel sont les objectifs à atteindre ?
QUESTION 04 :	Comment se fait le suivi des indicateurs ?
QUESTION 05 :	Quel sont les ERP logiciels de gestion intégrés utilisés pour la gestion des fonctions de l'entreprise ? comment contribue-t-elle à améliorer la performance opérationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ?
QUESTION 06 :	Quel est l'avantage de la création de NUMILOG transport ?

⁴⁶ Fonctions retenues dans cette étude, puisqu'elles sont réalisées par les services qui nous ont accueilli durant notre stage.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

QUESTION 07 :	C`est quoi votre processus de traitement de commandes ?
QUESTION 08 :	Est-ce que vous utilisez des indicateurs d`évaluation de la performance logistique ?
QUESTION 09 :	Est-ce que vous utilisez une méthode de comptabilité pour la gestion des produits ?
QUESTION 10 :	Quel est votre circuit de distribution ?
QUESTION 11 :	Comment les relations avec les clients sont gérées ?
QUESTION 12 :	Comment vous gérez vos délais de livraison ?
QUESTION 13 :	Qui prend les décisions logistiques ?
QUESTION 14 :	Y a-t-il des tableaux de bord au sein de CEVITAL pour évaluer la performance ?
QUESTION 15 :	Existe-t-il une concurrence sur le marché et quels sont vos concurrents directs ?
QUESTION 16 :	Quel est le mode de compétitivité adopté par votre entreprise et comment procédez-vous à la sélection de ce mode ?
QUESTION 17 :	Quel sont les déterminants de la compétitivité chez CEVITAL ?
QUESTION 18 :	Est-ce que la chaîne logistique a joué un rôle de facteur de compétitivité au sein de <i>CEVITAL</i> ?
QUESTION 19 :	Quel est l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de <i>CEVITAL</i> ?

2- Analyse des données de l'entretien :

Question 01 : Pouvez-vous nous décrire votre activité ?

Transport :

Le département transport de l'entreprise *CEVITAL* est chargé de gérer et coordonner les opérations de transport des produits : Son activité principale consiste à assurer la livraison et le chargement des produits, que ce soit chez les clients locaux (clients directs ou partenaires de distribution) ou pour les opérations d'exportation. Le département transport est responsable de garantir la satisfaction des clients en assurant des prestations de qualité, dans le respect des délais convenus et en veillant à la fiabilité de la livraison.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Planification et distribution :

Le département de planification et de distribution au sein de l'entreprise CEVITAL est chargé de coordonner et d'optimiser les opérations de planification de la demande, de la production et de la distribution des produits. Son objectif principal est de s'assurer que les produits sont disponibles au bon moment, au bon endroit et en quantité suffisante pour répondre aux besoins des clients.

Commercial :

Le département commercial de l'entreprise CEVITAL est chargé de toutes les activités liées à la vente des produits ou services de l'entreprise. Son rôle principal est de développer et de gérer les relations avec les clients afin de générer des ventes et de contribuer à la croissance de l'entreprise.

Stockage :

Le département stockage de l'entreprise CEVITAL est chargé de la gestion et de la coordination des activités liées au stockage des produits. Son activité principale consiste à assurer la réception, le stockage, la gestion du mouvement des stocks des marchandises au sein de l'entreprise.

Question 02 : Y-a-t-il un comité de partage des objectifs ?

Chaque début d'année, au sein de l'entreprise CEVITAL, les objectifs sont partagés de manière descendante, c'est-à-dire du PDG jusqu'aux salariés. Cette pratique de partage des objectifs permet d'aligner les actions individuelles et collectives avec la vision stratégique de l'entreprise et de favoriser une compréhension commune des priorités et des attentes.

Question 03 : Quel sont les objectifs à atteindre ?

L'objectif de la logistique au sein de l'entreprise CEVITAL est de répondre à deux grandes priorités : la réduction des coûts et la satisfaction du client. D'un côté, la logistique vise à réduire les coûts liés à la gestion des stocks, au transport, au stockage et aux opérations associées. D'un autre côté, la logistique a pour objectif de satisfaire les attentes et les exigences des clients en matière de délais de livraison, de qualité des produits et de service. Et tous sa par une logistique

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

bien gérer, pour améliorer son efficacité opérationnelle, à sa compétitivité sur le marché et à la satisfaction de sa clientèle.

Question 04 : Comment se fait le suivi des indicateurs ?

Dans le cadre de la gestion de la performance logistique au sein de l'entreprise *CEVITAL*, le suivi des indicateurs se réalise à travers des entretiens d'évaluation trimestriels avec chaque responsable des fonctions concernées. Lors de ces entretiens, des objectifs spécifiques et mesurables sont définis en fonction des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour chaque domaine d'activité.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Tableau 02 : entretien d'évaluation trimestrielle.

Evaluation d'entretien trimestrielle

code:		Nom:		Date de recrutement:			
Ocupe:	Responsable transport			Dans le poste depuis:			
Departement:	Supply chain		Unite:	Distribution			
Evaluation des performances-objectif (en commun accord lors du one to one)				cible	poids	Resultat%	RP%
1	Taux de service depart camions (toutes activites confondues= Distribution, Import/Export, Operations TC, Navire, Interne, IP...)			96	30	100	90
2	Taux de service arrive camions (DI & DII)			92	20	92	18,4
3	Taux restitution palette plastique			92	25	89	22,25
4	Reduire le cout a la tonne export navire = 65da/T avec +/-05 Da/T.			0			0
5	Reduire les immobilisations transport			10	25	99	24,75
6							0
7							0
8							
9							
10					100		95,4

Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

En remarque que dans l'évaluation des performance-objectifs pour le Taux de service départ camions (toutes activités confondues= Distribution, Import/Export, Operations TC, Navire, Interne, IP...) une cible de 96% a été fixé, et le résultat est de 100% alors la cible est atteinte.

Par contre pour Taux restitution palette plastique une cible de 92% a été fixé mais le résultat est de 89% alors la cible fixé n'a pas été atteint avec un écart de 3%

Ainsi que le suivi des indicateurs de performance se réalise à travers un rapport d'activité annuel. Ce rapport permet de dresser un bilan détaillé des résultats obtenus par chaque fonction au cours de l'année écoulée. Les responsables de chaque département sont chargés de fournir les données et les indicateurs spécifiques liés à leurs activités respectives. Ces informations comprennent notamment les résultats financiers, les indicateurs de qualité, les délais de livraison, la satisfaction client, les niveaux de stock, et d'autres paramètres pertinents. Une fois le rapport établi, il est soumis à l'évaluation et à la validation de la direction. Cette étape permet de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints et de déterminer les éventuelles actions correctives à entreprendre pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Le rapport d'activité annuel constitue ainsi un outil essentiel de suivi et d'évaluation des performances de l'entreprise, permettant d'orienter les décisions stratégiques et opérationnelles pour assurer sa croissance et sa compétitivité.

Tableau 03 : Variation de la valeur en dinar des avaries des années 2020-2021 et 2021-2022.

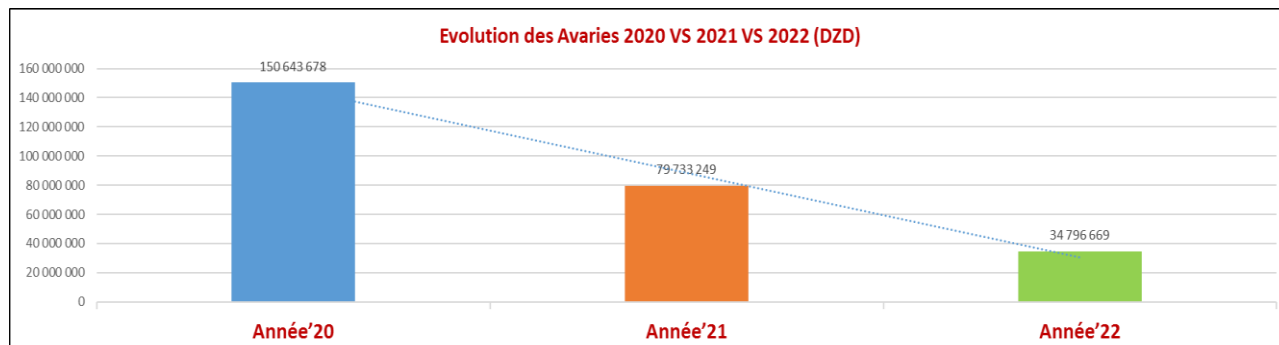
Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

déc-22

FAMILLE PRODUIT	Année'20		Année'21		Année'22		Δ 2021 VS 2020		Δ 2022 VS 2021		% Evol 2021 VS 2020	% Evol 2022 VS 2021
	QT PLTS	VALEUR	QT PLTS	VALEUR	QT PLTS	VALEUR	QT PLTS	VALEUR	QT PLTS	VALEUR	VALEUR	VALEUR
	BEURRE	1	285 045	0	65 097	0	12 618	0	-219 947	0	-52 479	-77%
BOISSONS	321	16 467 124	40	1 737 324	19	452 597	-281	-14 729 800	-21	-1 284 727	-89%	-74%
CONFITURES	5	543 212	1	65 865	0	34 844	-4	-477 347	-1	-31 021	-88%	-47%
FRUITS SECS	1	811 363	0	0	0	0	-1	-811 363	0	0	-100%	0%
HUILE	563	55 846 026	256	29 163 609	161	17 532 293	-307	-26 682 417	-95	-11 631 316	-48%	-40%
LEGUMES SECS	87	10 983 768	0	0	0	0	-87	-10 983 768	0	0	-100%	0%
MARGARINE	3	384 712	146	21 211 732	17	3 830 967	144	20 827 021	-129	-17 380 765	5414%	-82%
SAUCES	84	23 892 251	11	1 328 378	2	472 237	-73	-22 563 872	-9	-856 141	-94%	-64%
SUCRE	595	41 430 178	330	26 161 243	134	12 455 569	-266	-15 268 935	-196	-13 705 674	-37%	-52%
Miel	0	0	0	0	0	5 544	0	0	0	5 544	#DIV/0!	#DIV/0!
Total général	1 659	150 643 678	784	79 733 249	334	34 796 669	-875	-70 910 429	-450	-44 936 580	-47%	-56%

Source : document interne de l'entreprise.

Figure 08 : Evaluation des avaries 2020 vs 2021 vs 2022



Source : document interne de l'entreprise.

Le graphe met en évidence une tendance positive au niveau des avaries financières pour l'entreprise *CEVITAL* au cours des années étudiées. On constate une diminution constante des pertes liées aux avaries d'une année à l'autre. En 2020, le montant total des avaries s'élevait à 150 643 678 dinars algériens, mais cette valeur a chuté à 79 733 249 dinars algériens en 2021, et encore plus bas à 34 796 669 dinars algériens en 2022.

Ces résultats encourageants soulignent l'engagement de *CEVITAL* envers l'amélioration continue de sa chaîne logistique et de sa performance opérationnelle.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Question 05 : Quel sont les ERP progiciels de gestion intégrer utiliser pour la gestion des fonctions de l'entreprise ? comment contribue-t-elle à améliorer la performance opérationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ?

Dans l'entreprise *CEVITAL*, le logiciel Sage 1000 est utilisé pour la gestion comptable et financière. Ce logiciel offre des fonctionnalités avancées pour gérer les opérations financières de l'entreprise, telles que la comptabilité générale, la gestion des budgets, la facturation, les paiements fournisseurs et clients, ainsi que le suivi des dépenses et des revenus. Il permet d'automatiser les processus comptables, d'obtenir des rapports financiers précis et de faciliter la prise de décision.

En ce qui concerne la traçabilité du mouvement des produits et des chargements, *CEVITAL* utilise le logiciel Skipper. Ce logiciel est spécifiquement conçu pour la gestion logistique et permet de suivre et de contrôler les flux de marchandises tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il permet de gérer les stocks, de planifier les mouvements des produits, d'optimiser les itinéraires de livraison, de suivre les expéditions, et de garantir une traçabilité complète des produits. Cela permet à l'entreprise de mieux contrôler ses opérations logistiques, d'assurer une gestion efficace des stocks et d'optimiser les processus de livraison.

Question 06 : Quel est l'avantage de la création de NUMILOG transport ?

La création de NUMILOG Transport a apporté plusieurs avantages significatifs à l'entreprise *CEVITAL* dans le domaine de la logistique et du transport. Tout d'abord, NUMILOG Transport a permis d'améliorer l'efficacité et la productivité des opérations de transport de l'entreprise. Grâce à cette plateforme, *CEVITAL* bénéficie d'un système de gestion avancé qui facilite la planification et l'optimisation des itinéraires, la gestion des chargements et l'allocation des ressources. Cela permet d'optimiser l'utilisation des véhicules, de réduire les coûts de transport et d'assurer des délais de livraison plus fiables.

Question 07 : C`est quoi votre processus de traitement de commandes ?

Le processus de traitement des commandes au sein de l'entreprise est bien défini et comprend différentes étapes. Tout commence par le service commercial qui reçoit une commande de la part du client. Une fois la commande reçue, le service commercial établit un bon d'affectation qui est ensuite transmis au service transport. Ce bon d'affectation informe le service transport

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

des détails de la commande et des produits à transporter. Le service transport prend ensuite en charge la commande et génère un bon de commande à destination du service stock. Ce bon de commande est créé afin d'informer le service stock des produits requis pour cette commande spécifique.

Une fois que le bon de commande est transmis au service stock, ce dernier effectue une vérification de la disponibilité des produits demandés. Il s'assure que les produits nécessaires sont en stock et peuvent être préparés pour l'expédition.

Une fois que la disponibilité des produits est confirmée, le service commercial procède à l'émission d'une facture correspondant à la commande. Cette facture est établie en tenant compte des produits commandés, des quantités et des prix convenus avec le client.

Ce processus bien coordonné et structuré permet de gérer efficacement les commandes, de s'assurer de la disponibilité des produits et de garantir une facturation précise et en temps voulu. Cela contribue à la satisfaction des clients et à la fluidité des opérations commerciales de l'entreprise.

Voici un schéma représentant le processus de traitement des commandes au sein de l'entreprise *CEVITAL* :



Figure 09 : le processus de traitement des commandes au sein de l'entreprise *CEVITAL*.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.



Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Cela illustre le flux des différentes étapes, depuis la réception de la commande jusqu'à l'émission de la facture, en passant par la transmission des informations entre les différents services (commercial, transport, stock).

Question 08 : Est-ce que vous utilisez des indicateurs d'évaluation de la performance logistique ?

Oui des indicateurs KPI pour mesurer la performance logistique sont utiliser :

-Taux de livraison :

Taux de livraison = Nombre de commande livrée à temps ÷ Nombre totale de commande

Taux de livraison mars 2022= $13445 \div 13445 = 1 \times 100 = 100\%$

Le taux de livraison pour le mois de mars 2023 est de 100%

-Cout logistique :

Cout logistique= Cout de transport + Cout de manutention + Autre cout + Cout de traitement de commande + Cout de stockage

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Cout logistique pour le mois de mars = 3 488 932,70 + 1 186 000 + 117 969 005 + 1445414,3 + 11350000 =135439352

Le cout logistique pour le mois de mars 2023 est de 135 439 352 Da.

-Cout de transport :

Cout de transport = la somme des couts mensuel de transport.

Tableau 04 : les couts de transport 2022.

Mois	Cout Transport
Janvier	3 210 296,20
Février	3 130 031,20
Mars	3 488 932,70
Avril	3 685 791,70
Mai	3 326 395,00
Juin	3 190 404,10
Juillet	3 010 012,40
Aout	3 647 635,10
septembre	3 100 672,40
Octobre	3 447 383,20
Novembre	2 790 596,60
Décembre	3 010 021,90
Total général	39 038 172,50

Source : document interne de l'entreprise.

Le cout de transport pour l'année 2022 est de 39 038 172,50 Da

-KPI mensuel (stock) : (février 2022)

Tableau 05 : entrée et sortie des plateformes et des CLR et calculs des indices de rotation et d'occupation.

PF's	PFBOUIRA	PFELKHROUB	PFHASSIA	Moyenne PF's
CAPACITE DE STOCKAGE	16 000	2 500	8 000	8 833
STOCKS DEBUT D'ACTIVITE	19 919	982	4 463	8 455
TOTAL ENTREES	33224	6167	12557	17 316
TOTAL SORTIES	29062	3897	5349	12 769
Stocks fin periode	24081	3252	11671	13 001
Stock Moyen	22 000	2 117	8 067	10 728
Taux de rotation de stocks	55%	55%	31%	47%
TAUX D'OCCUPATION	138%	85%	101%	108%
CUMUL DES FLUX	62 286	10 064	17 906	30 085



Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Moyenne de tous les CLR'S	
CAPACITE DE STOCKAGE	629
STOCKS DEBUT D' ACTIVITE	354
TOTAL ENTREES	3 675
TOTAL SORTIES	3 529
Stocks fin periode	500
Stock Moyen	427
Taux de rotation de stocks	82%
TAUX D'OCCUPATION	77%
CUMUL DES FLUX	7 204

Source : document interne de l'entreprise

-Les entres :

Plateforme= \sum des entres des 3 plateforme = 33223 + 6167 + 12557 = 51948

CLR= \sum des entres des CLR = 3675

-Les sorties :

Plateforme = \sum des sorties des 3 plateforme = 29062 + 3897 + 5349 = 38308

CLR = \sum des sorties des CLR = 3529

-La situation des DLC :

Tableau 06 : Situation des DLC (Date Limite Consommation) : quantité par palette par type de produit.

Somme de QTE/PLT	Étiquettes de colonnes	
Étiquettes de lignes	févr	Total général
<input checked="" type="checkbox"/> BOISSONS	72,38	72,38
E.F COCKTAIL TROPICAL 2L PET	0,10	0,10
E.F ORANGE 2L PET «NOUVELLE RECETTE»	13,62	13,62
E.F ORANGE 33CL PET (Nvll recette)	0,65	0,65
E.F ORANGE- ABRICOT 2L PET (nvllle recette)	0,66	0,66
E.F ORANGE MANGUE 33CL PET	2,42	2,42
E.F ORANGE- PECHE 2L PET (nvllle recette)	45,33	45,33
E.F ORANGE PECHE 33CL PET	0,49	0,49
E.F ORANGE-ABRICOT 0,33L	1,19	1,19
E.F TCHINA ORANGE MANDARINE 2L PET /EDITION LIMITEE	7,91	7,91
<input checked="" type="checkbox"/> MARGARINE	0,14	0,14
BEUR GOURMAND PLAQ. 250 GRS	0,02	0,02
MATINA BARQUETTE 250 g.	0,12	0,12
Total général	72,52	72,52

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Source : document interne de l'entreprise.

Le taux des DLC = $\sum \text{des DLC (date limite consommation)} \div 100$

Le taux des DLC boissons et margarines = $72,38 + 0,14 = 72,52\%$

-Taux des avaries :

Tableau 07 : AVARIES VALORISEES EN PLT (Palette).

SKU	INDUSTRIELLE	MANUTENTION	TRANSPORT	Total général
Beurre				0
BOISSONS	1,37	0,01		1,38
CONFITURE		0,03		0,03
HUILE	12,86	0,01	1,34	14,21
MARGARINE			0,03	0,03
MIEL		0,05		0,05
SAUCES				0
SUCRE	5,49	0,04	0,52	6,05
Total général	19,72	0,13	1,89	21,75

Source : document interne de l'entreprise

$\sum \text{des avaries (par palette)} = \text{avaries industrielles} + \text{avaries manutention} + \text{avaries transport} = 19,72 + 0,13 + 1,89 = 21,75 \text{ palettes}$

Taux des avaries = $\sum \text{des avaries (par palette)} \div 100 = 21,75 \div 100 = 0,2175\%$

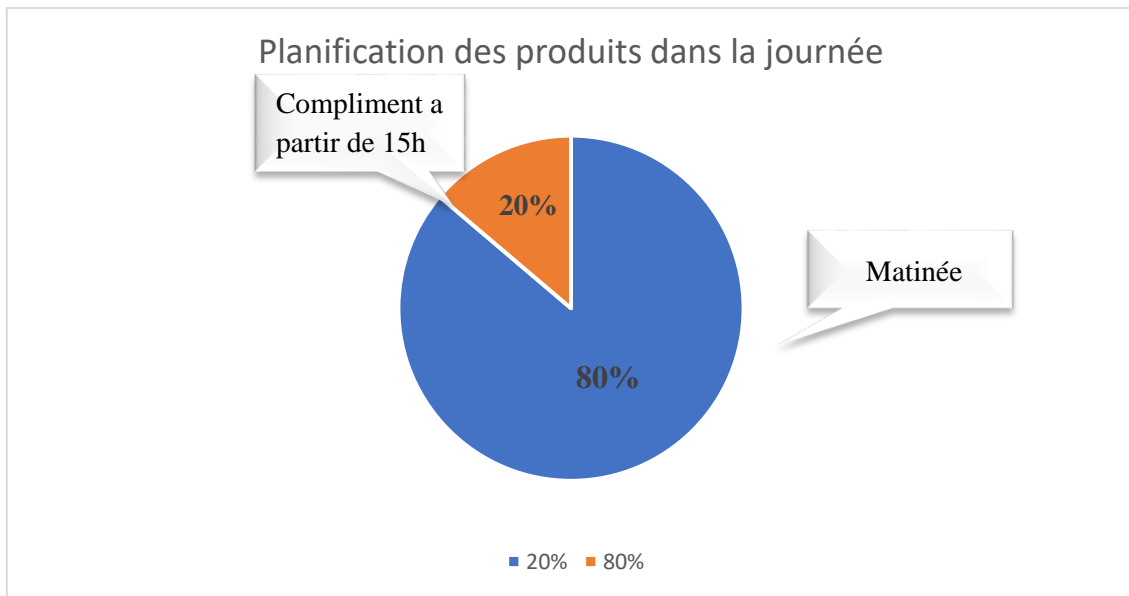
Question 09 : Est-ce que vous utilisez une méthode de gestion des produits ?

La fonction de planification et de stock utilise une méthode de gestion appelée "méthode 20/80" pour optimiser la gestion des produits. Selon cette méthode, une répartition de la charge de travail dans la journée est réalisée comme suit : environ 80% des produits sont envoyés aux plateformes de distribution le matin, tandis que les 20% restants sont envoyés à partir de 15 heures.

La méthode 20/80 est une approche équilibrée qui tient compte à la fois de la prévision de la demande et des ajustements nécessaires en fonction des besoins réels. En appliquant cette méthode, l'entreprise peut optimiser ses stocks, minimiser les coûts de stockage et assurer une gestion efficace de la chaîne logistique. Cette méthode, qui traduit une organisation à flux tendus, permet à l'entreprise d'assurer une distribution efficace de ses produits.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Figure 09 : planification de la distribution des produits dans la journée.



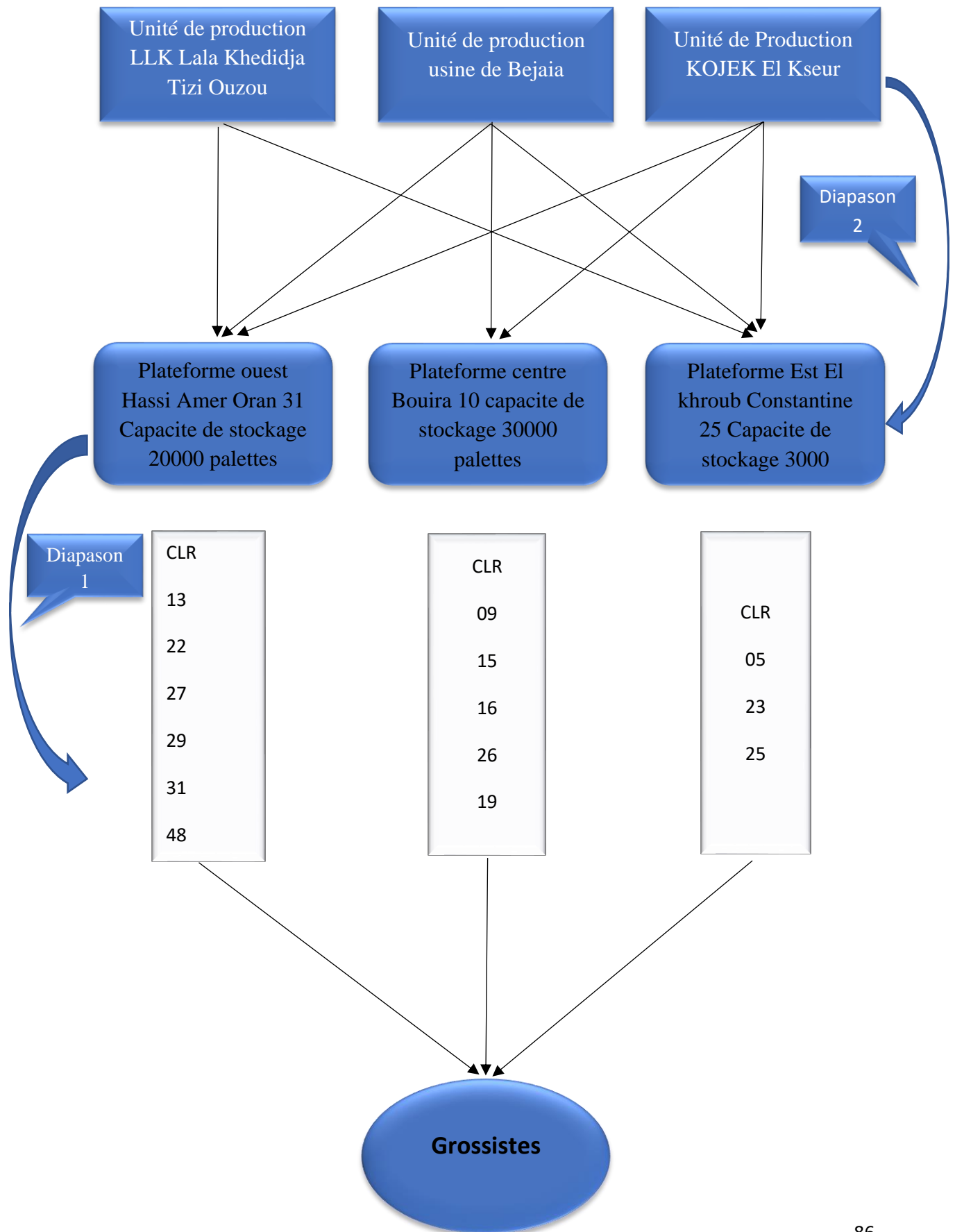
Source : Réaliser à partir de nous-même à partir des données de l'entreprise.

Question 10 : Quel est votre circuit de distribution ?

Le circuit de distribution de *CEVITAL* se divise en deux diapasons distincts. Le premier diapason, appelé Diapason 1, concerne la distribution des produits depuis les plateformes vers les centres de livraison régionaux. Le deuxième diapason, appelé Diapason 2, concerne la distribution des produits depuis les unités de production vers les centres de livraison régionaux.

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Figure 10 : Circuit de distribution CEVITAL.



Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

Source : Réaliser par nous-même à partir des données de l'entreprise.

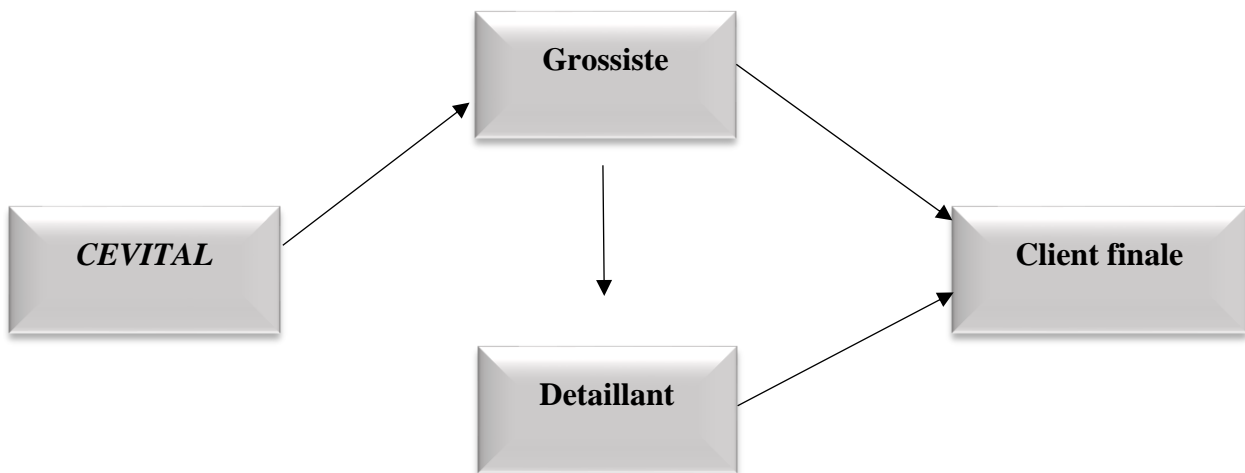
Question 11 : Comment les relations avec les clients sont gérées ?

Les ventes sont divisées en deux types le B to B et le B to C.

Le commerce B to B concerne les transactions commerciales qui ont lieu entre entreprises. Il implique généralement des volumes de commande plus importants, des relations commerciales plus durables et des processus de décision plus complexes.



Le commerce B to C, en revanche, concerne les transactions commerciales qui ont lieu entre une entreprise et un consommateur final. Il s'agit de la vente de biens ou de services directement aux consommateurs.



Question 12 : comment vous gérez vos délais de livraison ?

Dans l'entreprise *CEVITAL*, la livraison des ventes est classée en trois catégories en fonction du délai de livraison :

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

- Lorsqu'une vente est livrée dans un délai de 24 heures, elle est considérée comme une vente honorée, ce qui signifie que l'entreprise a respecté son engagement envers le client et a effectué la livraison dans les délais convenus.

- si la livraison d'une vente est effectuée entre 24 et 48 heures, elle est considérée comme une vente tardive.

- si la livraison d'une vente dépasse 48 heures, elle est considérée comme une vente ratée.

Question 13 : Qui prend les décisions logistiques ?

Les décisions stratégiques sont prises par le directeur général comme la fermeture du CLR 35 a sa non rentabilité.

Les décisions tactiques sont prises par les planificateurs la quantité à envoyer vers les Plateforme et les CLR.

Question 14 : Quelle est la concurrence sur le marché et qui sont vos principaux concurrents directs ?

Oui, sur le marché, CEVITAL fait face à plusieurs concurrents directs. Parmi eux, on peut citer :

-SPA GROS (Grande raffinerie oranaise de sucre) en ce qui concerne le marché du sucre.

-Afia International Algeria (Groupe Savola) dans le marché des huiles.

-Ifri Algérie dans le marché de l'eau minérale et des boissons.

Ces entreprises sont des acteurs majeurs dans leurs domaines respectifs et représentent une concurrence significative pour CEVITAL.

Question 15 : Quel est le mode de compétitivité adopté par votre entreprise et comment procédez-vous à la sélection de ce mode ?

CEVITAL a adopté le mode de compétitivité axé sur la qualité. L'entreprise met un fort accent sur l'amélioration continue de la qualité de ses produits et services. Pour cela, elle investit dans la formation et le développement de son personnel, afin de garantir des compétences et des

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

connaissances de haut niveau. En outre, *CEVITAL* accorde une grande importance à la certification à la norme internationale de la production, ce qui témoigne de son engagement envers des normes de qualité élevées et reconnues à l'échelle mondiale.

CEVITAL fait usage de la certification ISO 9001 :2015, une norme internationale reconnue pour le système de gestion de la qualité. Cette certification démontre l'engagement de l'entreprise envers l'amélioration continue de ses processus et de sa satisfaction client.

Figure 11 : ISO 9001 2015.



Source : <https://www.prevention-plus.com/formation-iso/les-exigences-de-la-norme-iso-9001/> consulter le 30/05/2023.

CEVITAL utilise la norme ISO 22000 :2018, qui est spécifiquement axée sur la sécurité des denrées alimentaires et les exigences en matière de gestion de la sécurité alimentaire. Cette certification témoigne de l'engagement de *CEVITAL* à assurer la sécurité des aliments tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Figure 12 : ISO 22000 2018.



Source : <https://www.indiamart.com/proddetail/iso-22000-2018-food-safety-management-system-22432035691.html> consulter le 30/05/2023.

La certification FSSC 22000 est un système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires reconnu au niveau international. Elle est basée sur les normes ISO et les exigences spécifiques

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

de l'industrie alimentaire. En obtenant cette certification, *CEVITAL* démontre son engagement à maintenir des normes élevées en matière de sécurité alimentaire.

Figure 13: FSSC (Food Safety System Certification) 22000.



Source : <https://conseilhse.com/nouvelles-exigences-applicable-pour-le-fssc-22000-v-4-1-a-partir-du-31-janvier-2019/> Consulter le 30/05/2023.

Question 16 : Quel sont les déterminants de la compétitivité chez *CEVITAL* ?

Parmi les déterminent que *CEVITAL* utilise on peut citer :

Innovation et recherche et développement : *CEVITAL* accorde une grande importance à l'innovation et à la recherche et développement. L'entreprise investit dans la création de nouveaux produits, l'amélioration des technologies de production et l'exploration de nouvelles opportunités commerciales.

Qualité des produits et services : *CEVITAL* met l'accent sur la qualité de ses produits et services. Elle s'efforce de répondre aux normes de qualité les plus élevées, de garantir la fiabilité et la sécurité de ses produits, et de proposer une expérience client exceptionnelle

Gestion efficace de la chaîne logistique : *CEVITAL* accorde une attention particulière à la gestion de sa chaîne logistique. L'entreprise optimise ses processus d'approvisionnement, de production, de stockage et de distribution afin de garantir une efficacité maximale.

Adaptabilité aux changements : *CEVITAL* se distingue par sa capacité à s'adapter aux changements du marché et de l'environnement économique. L'entreprise reste à l'écoute des évolutions du secteur, des tendances des consommateurs et des réglementations, et ajuste sa

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

stratégie en conséquence. Cette adaptabilité lui permet de saisir de nouvelles opportunités, de gérer les défis et de maintenir sa compétitivité dans un environnement en constante évolution.

Question 17 : Est-ce que la chaîne logistique a joué un rôle de facteur de compétitivité au sein de *CEVITAL* ?

La gestion efficace de la chaîne logistique au sein de l'entreprise *CEVITAL* présente de nombreux avantages et contribue à son succès global. En amont, la chaîne logistique joue un rôle crucial dans l'approvisionnement en matières premières de qualité et à des prix raisonnables. Cela permet à *CEVITAL* de négocier les prix avec les fournisseurs, d'établir des contrats avantageux et de bénéficier de remises et d'offres spéciales. En garantissant l'approvisionnement en matières premières de qualité, la chaîne logistique contribue à maintenir des normes élevées de production et de qualité des produits finaux.

En aval, la chaîne logistique de *CEVITAL* assure la livraison efficace des produits finis sur le marché. Elle veille à ce que les produits soient disponibles pour les clients, évitant ainsi les retards de livraison et garantissant la satisfaction des clients. Une chaîne logistique bien organisée permet de gérer les opérations de stockage, d'emballage et d'expédition de manière efficace, ce qui réduit les délais de livraison et renforce la réputation de *CEVITAL* en tant qu'entreprise fiable et réactive.

Question 18 : Quel est l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de *CEVITAL* ?

La gestion efficace de la chaîne logistique au sein de l'entreprise *CEVITAL* présente de nombreux avantages qui contribuent directement au profit de l'entreprise. Voici quelques-uns de ces avantages :

Assurer la disponibilité de toutes les gammes de produits sur le marché : Une chaîne logistique bien gérée permet à *CEVITAL* de maintenir un niveau adéquat de stocks de produits dans ses entrepôts et centres de distribution. Cela garantit une disponibilité constante des produits sur le marché, ce qui permet à l'entreprise de répondre à la demande des clients de manière efficace.

Dominer les concurrents : Une chaîne logistique performante peut donner à *CEVITAL* un avantage concurrentiel significatif en lui permettant de se démarquer de ses concurrents. En

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

assurant une livraison rapide et fiable des produits, *CEVITAL* peut offrir une meilleure expérience client et renforcer sa réputation sur le marché. Cela lui permet de fidéliser ses clients.

Faciliter la réalisation des objectifs : La gestion efficace de la chaîne logistique contribue à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. En assurant une coordination et une synchronisation efficaces des activités de la chaîne logistique, *CEVITAL* peut optimiser ses opérations et atteindre des niveaux élevés d'efficacité. Cela se traduit par une réduction des coûts, une utilisation efficace des ressources et une meilleure rentabilité.

Tableau 08 : Classement des questions selon leur intérêt.

Questions qui vérifient l'existence d'une performance logistique	Questions qui vérifient existence d'une compétitivité coût	Questions qui vérifient l'existence d'une compétitivité hors coût
Q 03 : Quel sont les objectifs à atteindre ? Q 04 : Comment se fait le suivi des indicateurs ? Q 05 : Quel sont les ERP progiciels de gestion intégrer utiliser pour la gestion des fonctions de l'entreprise ? comment contribue-t-elle à améliorer la performance opérationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ? Q 06 : Quel est l'avantage de la création de NUMILOG transport ? Q 07 : C'est quoi votre processus de traitement de commandes ? Q 08 : Est-ce que vous utilisez des indicateurs d'évaluation de la performance logistique ? Q 10 : Quel est votre circuit de distribution ?	Q 03 : Quel sont les objectifs à atteindre ? Q 06 : Quel est l'avantage de la création de NUMILOG transport ? Q 11 : Comment les relations avec les clients sont gérées ? Q 16 : Quel sont les déterminants de la compétitivité chez <i>CEVITAL</i> ? Q 17 : Est-ce que la chaîne logistique a joué un rôle de facteur de compétitivité au sein de <i>CEVITAL</i> ? Q 18 : Quel est l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de <i>CEVITAL</i> ? Synthèse : En répondant à ces questions, l'entreprise sera en mesure d'évaluer l'existence et la mesure de sa	Q 02 : Y-a-t-il un comité de partage des objectifs ? Q 03 : Quel sont les objectifs à atteindre ? Q 09 : Est-ce que vous utilisez une méthode de gestion des produits ? Q 10 : Quel est votre circuit de distribution ? Q 11 : Comment les relations avec les clients sont gérées ? Q 12 : comment vous gérez vos délais de livraison ? Q 15 : Quel est le mode de compétitivité adopté par votre entreprise et comment procédez-vous à la sélection de ce mode ? Q 16 : Quel sont les déterminants de la compétitivité chez <i>CEVITAL</i> ? Q 17 : Est-ce que la chaîne logistique a joué un rôle de facteur de compétitivité au sein de <i>CEVITAL</i> ? Q 18 : Quel est l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de <i>CEVITAL</i> ? Synthèse :

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

<p>Q 11 : Comment les relations avec les clients sont gérées ? Q 12 : comment vous gérez vos délais de livraison ? Q 13 : Qui prend les décisions logistiques ? Q 16 : Quel sont les déterminants de la compétitivité chez <i>CEVITAL</i> ? Q 17 : Est-ce que la chaîne logistique a joué un rôle de facteur de compétitivité au sein de <i>CEVITAL</i> ? Q 18 : Quel est l'impact de la Supply Chain sur la compétitivité de <i>CEVITAL</i> ?</p> <p>Synthèse : En évaluant ces différentes dimensions de la performance logistique, l'entreprise peut obtenir une vision globale de son efficacité opérationnelle et identifier les domaines qui nécessitent des améliorations. Cela permettra à l'entreprise de prendre des mesures appropriées pour renforcer sa performance logistique et atteindre ses objectifs.</p>	<p>compétitivité coût, ainsi que de comprendre comment la gestion de la chaîne logistique et d'autres facteurs déterminants influencent sa position concurrentielle en termes de coûts.</p>	<p>En répondant à ces questions, l'entreprise pourra évaluer l'existence et la mesure de sa compétitivité hors coût, ainsi que comprendre comment différents facteurs tels que les objectifs, la gestion des produits, la relation client, la gestion des délais, le mode de compétitivité, la chaîne logistique et la Supply Chain influencent sa compétitivité dans des domaines autres que les coûts.</p>
--	---	--

Conclusion :

Dans ce chapitre, l'entreprise *CEVITAL* se base sur plusieurs facteurs qualitatifs tels que l'innovation, la qualité et la satisfaction du client pour être compétitive sur le marché national

Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.

et international. Ces facteurs qualitatifs jouent un rôle important dans la stratégie de l'entreprise en lui permettant de se démarquer de la concurrence et de répondre aux attentes des clients. Ces facteurs permettent à *CEVITAL* de se positionner parmi les leaders du secteur agroalimentaire en Algérie. Nos recherches ont également révélé que la gestion de la chaîne logistique joue un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise *CEVITAL*.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Les entreprises veulent créer de la valeur et réaliser des bénéfices. Pour ce faire, les entreprises s'efforcent de développer des produits ou des services de haute qualité qui répondent aux besoins et aux attentes des consommateurs. Elles cherchent également à accroître leur part de marché en conquérant de nouveaux clients et en fidélisant les clients existants. L'objectif principal des entreprises, en ce qui concerne la logistique, est d'assurer une gestion efficace et fluide de leurs opérations commerciales. La logistique joue un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise, depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à la distribution des produits finis aux clients. L'objectif ultime est d'optimiser les processus logistiques afin de minimiser les coûts, d'améliorer la satisfaction des clients et de maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

La recherche à atteindre ces différents objectifs par l'entreprise Cevital SPA se vérifie à travers une organisation et une structuration des activités (voir organigramme de l'entreprise) et à travers aussi l'ensemble des processus mis en place par ces services ainsi que les dispositifs de suivi (ERP, tableaux de bord...) qui sont en œuvre que nous avons observés durant notre stage.

Pendant ce stage au sein de l'entreprise, nous avons pu constater l'importance cruciale accordée à sa chaîne logistique. Cette focalisation stratégique a permis à *CEVITAL* de réaliser ses objectifs ambitieux et de devenir un leader incontesté dans le secteur de l'agroalimentaire. Grâce à une gestion efficace de sa chaîne logistique, l'entreprise a pu garantir la disponibilité constante de ses produits, optimiser ses opérations et offrir des délais de livraison rapides et fiables à ses clients. Cette approche a renforcé la satisfaction client, la réputation de l'entreprise et a contribué à sa position de leader sur le marché.

Pendant notre stage pratique au sein de l'entreprise *CEVITAL*, nous avons constaté que l'objectif de la logistique est de répondre à deux grandes priorités : la réduction des coûts et la satisfaction du client. Les objectifs sont partagés de manière descendante, du PDG jusqu'aux salariés, chaque début d'année. La gestion de la performance logistique est assurée à travers des entretiens d'évaluation trimestriels et des rapports d'activité pour chaque fonction logistique de l'entreprise. *CEVITAL* utilise des logiciels pour la gestion comptable et financière, ainsi que pour la traçabilité des mouvements de produits et des chargements. L'entreprise bénéficie également des avantages apportés par NUMILOG Transport dans le domaine de la logistique et du transport, améliorant ainsi l'efficacité et la productivité des opérations. *CEVITAL* adopte

CONCLUSION GENERALE

un mode de compétitivité axé sur la qualité et accorde une grande importance à la gestion efficace de sa chaîne logistique, ce qui contribue au succès global de l'entreprise.

Selon l'analyse réalisée, nous avons réussi à confirmer les hypothèses initiales de notre problématique concernant l'entreprise *CEVITAL*. En effet, nous avons constaté que la réduction des coûts logistiques, tels que les coûts de transport, de stockage et de manutention, a un impact direct sur la performance financière de l'entreprise. En optimisant ces coûts, *CEVITAL* parvient à réduire ses dépenses opérationnelles et à augmenter sa marge bénéficiaire.

De plus, une performance logistique efficace joue un rôle crucial dans la satisfaction des clients. En respectant les délais de livraison, en assurant la fiabilité des produits et en maintenant une qualité élevée, *CEVITAL* parvient à répondre aux attentes de ses clients. Cette satisfaction client contribue ensuite à une meilleure performance commerciale de l'entreprise. Les clients fidèles restent attachés à la marque *CEVITAL* et cela se traduit par une augmentation des revenus grâce aux répétitions d'achats et à l'attraction de nouveaux clients.

Ainsi, notre analyse a permis de confirmer que la réduction des coûts logistiques et l'atteinte d'une performance logistique efficace sont des éléments clés pour améliorer la performance financière et commerciale de l'entreprise *CEVITAL*. Ces résultats soulignent l'importance de la gestion stratégique de la logistique dans le contexte compétitif de l'agroalimentaire, où la satisfaction client et la maîtrise des coûts sont des facteurs déterminants pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

Au final, cette recherche n'est pas exempte de limites : en effet, l'appréciation et l'évaluation de la performance ne peut être validée sans réaliser une enquête de satisfaction des clients. Les futures recherches pourraient contribuer à valider tous les aspects de performance observés, notamment par rapport à la satisfaction du client, laquelle satisfaction est le principal contribuable à la création de valeur par l'entreprise.

Les annexes

Annexe 01 : Evaluation d'entretien trimestrielle.

Evaluation d'entretien trimestrielle

code:		Nom:		Date de recrutement:	
Ocupe:	Responsable transport			Dans le poste depuis:	
Departement:	Supply chain		Unite:	Distribution	

Evaluation des performances-objectif (en commun accord lors du one to one)				cible	poids	Resultat%	RP%
1	Taux de service depart camions (toutes activites confondues= Distribution, Import/Export, Operations TC, Navire, Interne, IP...)			96	30	100	90
2	Taux de service arrive camions (DI & DII)			92	20	92	18,4
3	Taux restitution palette plastique			92	25	89	22,25
4	Reduire le cout a la tonne export navire = 65da/T avec +/-05 Da/T.			0			0
5	Reduire les immobilisations transport			10	25	99	24,75
6							0
7							0
8							
9							
10					100		95,4

Annexe 02 : Situation des DLC (Date Limite Consommation) : quantité par palette par type de produit.

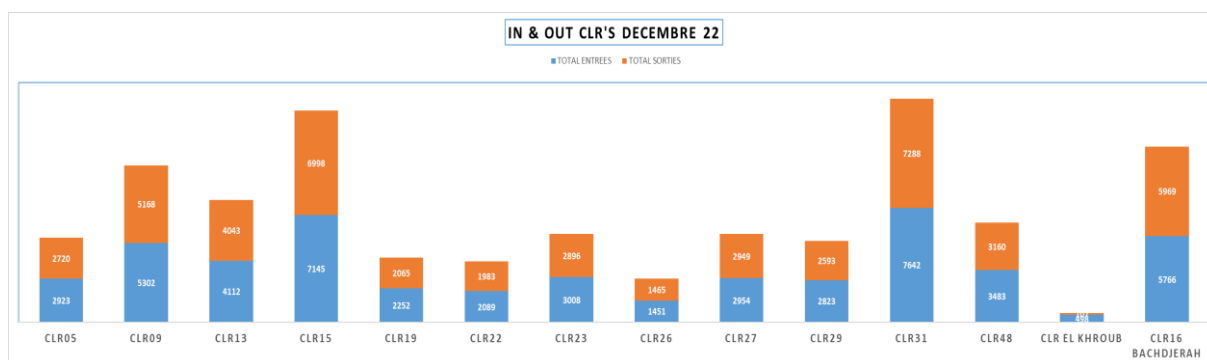
1. Situation des DLC des produits à faible rotation à la fin du mois de Décembre 22:

Somme de QTE/PLT	Étiquettes de colonnes	
Étiquettes de lignes	févr	Total général
<input checked="" type="checkbox"/> BOISSONS	72,38	72,38
E.F COCKTAIL TROPICAL 2L PET	0,10	0,10
E.F ORANGE 2L PET « NOUVELLE RECETTE »	13,62	13,62
E.F ORANGE 33CL PET (Nvll recette)	0,65	0,65
E.F ORANGE- ABRICOT 2L PET (nvllle recette)	0,66	0,66
E.F ORANGE MANGUE 33CL PET	2,42	2,42
E.F ORANGE- PECHE 2L PET (nvllle recette)	45,33	45,33
E.F ORANGE PECHE 33CL PET	0,49	0,49
E.F ORANGE-ABRICOT 0,33L	1,19	1,19
E.F TCHINA ORANGE MANDARINE 2L PET /EDITION LIMITEE	7,91	7,91
<input checked="" type="checkbox"/> MARGARINE	0,14	0,14
BEUR GOURMAND PLAQ. 250 GRS	0,02	0,02
MATINA BARQUETTE 250 g.	0,12	0,12
Total général	72,52	72,52

Annexe 03 : Les entres et les sortie CLR (Centre de livraison régionale) et calculs des indices de rotation et d'occupation.

2. IN & OUT CLR Décembre 22:

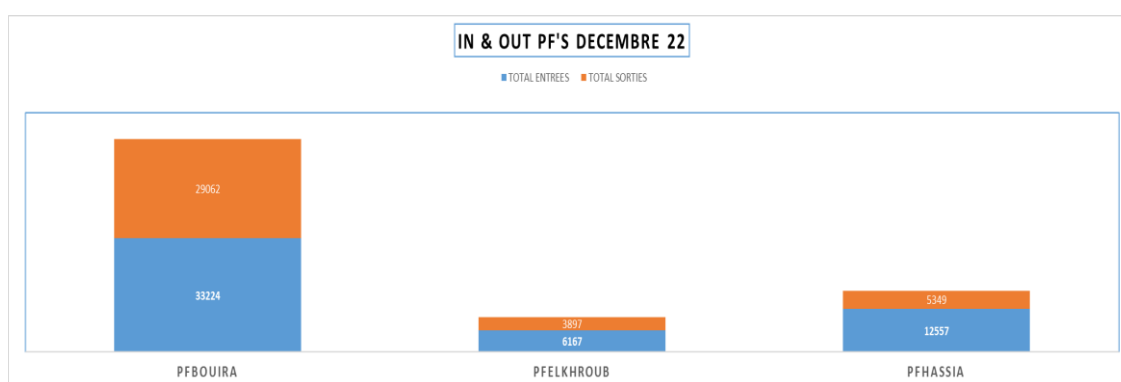
Moyenne de tous les CLR'S	
CAPACITE DE STOCKAGE	629
STOCKS DEBUT D' ACTIVITE	354
TOTAL ENTREES	3 675
TOTAL SORTIES	3 529
Stocks fin periode	500
Stock Moyen	427
Taux de rotation de stocks	82%
TAUX D'OCCUPATION	77%
CUMUL DES FLUX	7 204



Annexe 04 : entrée et sortie des plateformes et calculs des indices de rotation et d'occupation.

3. IN & OUT PF's du mois de Décembre 22:

PF's	PFBUIRA	PFELKHROUB	PFHASSIA	Moyenne PF's
CAPACITE DE STOCKAGE	16 000	2 500	8 000	8 833
STOCKS DEBUT D'ACTIVITE	19 919	982	4 463	8 455
TOTAL ENTREES	33224	6167	12557	17 316
TOTAL SORTIES	29062	3897	5349	12 769
Stocks fin periode	24081	3252	11671	13 001
Stock Moyen	22 000	2 117	8 067	10 728
Taux de rotation de stocks	55%	55%	31%	47%
TAUX D'OCCUPATION	138%	85%	101%	108%
CUMUL DES FLUX	62 286	10 064	17 906	30 085



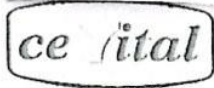
Annexe 05 : AVARIES VALORISEES EN PLT (Palette).

SKU	INDUSTRIELLE	MANUTENTION	TRANSPORT	Total général
Beurre				0
BOISSONS	1,37	0,01		1,38
CONFITURE		0,03		0,03
HUILE	12,86	0,01	1,34	14,21
MARGARINE			0,03	0,03
MIEL		0,05		0,05
SAUCES				0
SUCRE	5,49	0,04	0,52	6,05
Total général	19,72	0,13	1,89	21,75

Annexe 06 : Cout de transport 2022.

Mois	Cout Transport
Janvier	3 210 296,20
Février	3 130 031,20
Mars	3 488 932,70
Avril	3 685 791,70
Mai	3 326 395,00
Juin	3 190 404,10
Juillet	3 010 012,40
Aout	3 647 635,10
septembre	3 100 672,40
Octobre	3 447 383,20
Novembre	2 790 596,60
Décembre	3 010 021,90
Total général	39 038 172,50

Annexe 07 : Bon d'affectation.



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

BON AFFECTATION

Il est affecté à : ~~XXXXXXXXXX~~

Catégorie Transport : NORMAL

Code client : ~~XXXXXXXXXX~~

N° R.C. : ~~XXXXXXXXXX~~

Identifiant fiscal : ~~XXXXXXXXXX~~

N° article fiscal : ~~XXXXXXXXXX~~

Commande Client N°		CC BEJ19028556	Ref pièce	V 04/04	Date :		04/04/2019
Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.	
B7463Y1011	INTERCALAIRE EN PANNEAU DUR	88,000 UN	0,00	0,00 %	CLR09BLIDA	0,00	
B7464Y0018	CONSIGNATION DECONSIGNATION	22,000 UN	5 000,00	0,00 %	CLR09BLIDA	110 000,00	
B9812Y0001	EAU MINERALE 1,5 LITRE	13 308 UN	20,10	19,00 %	CLR09BLIDA	271 483,20	
B9812Y3053	EAU MINERALE GAZEUSE 33CL	816 UN	12,00	19,00 %	CLR09BLIDA	9 792,00	
B9812Y8064	E.F ORANGE- ABRICOT 1L PET (nou)	570 UN	63,03	19,00 %	CLR09BLIDA	35 927,10	
B9812Y8070	E.F ORANGE 33CL PET nouvelle rec	288 UN	26,06	19,00 %	CLR09BLIDA	7 505,28	
B9812Y8072	E.F ORANGE- PECHIE 0,33L	120 UN	26,06	19,00 %	CLR09BLIDA	3 127,20	
						Montant HT	437 834,78 DZ

Mode Règlement : Chèque

Visa du responsables des ventes :

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD
 N° RC : 95 B 0003802 BEJAIA
 N° IF : 099806000380297 - N° AF : 05010108900

Siège Social Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA
 Tél : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73
 E-mail : info@cevital.com

Annexe 08: Facture.



Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

FACTURE No FC BEJ19026463

Cliant :
 Code client :
 Adresse :
 ALGERIE
 Tél Fax :
 Activité : COMMERCE DE GROS DES PRODUITS LIÉS A L'ALIMENTATION HUMAINE
 No RC :
 No Carte fiscale :
 No Article : I6336593024
 Bon de livraison : BL CLR19011391
 Bon d'Affectation : CC BEJ19026556

Comptes Bancaires CEVITAL		
1- BADR - Agence Béjaia	003 00357 3002713000 69	
2- BNP PARIBAS - Agence Béjaia	027 00713 000016001 72	
3- Société Générale - Agence Béjaia	021 00501 1130000537 52	

FACTURE N° FC BEJ19026463		Date : 04/04/2019	Ref. Pièce : V 04/04			
Article	Désignation	Qté fact.	Qté tarif.	Prix Unit.	Montant	TVA
Votre commande de référence : V 04/04						
B9812Y8064	E.F ORANGE- ABRICOT 1L PET (nouvelle r	570 UN	570 UN	63,03	35 927,10	TN
B9812Y8070	E.F ORANGE 33CL PET «nouvelle recette»	288 UN	288 UN	26,06	7 505,28	TN
B9812Y8072	E.F ORANGE- PECHÉ 0.33L	129 UN	120 UN	26,06	3 127,20	TN
B9812Y3053	EAU MINERALE GAZEUFIEE 33CL	816 UN	816 UN	12,00	9 792,00	TN
B9812Y0001	EAU MINERALE 1.5 LITRE	15 308 UN	15 308 UN	20,40	271 483,20	TN
B7464Y0018	CONSIGNATION DECONSIGNATION PAL	22 000 UN	22 000 UN	5 000,00	110 000,00	TNU
B7463Y1011	INTERCALAIRE EN PANNEAU DUR REUI	88,600 UN	88,600 UN	0,00	0,00	TNU
					Montant HT	437 834,78 DZD
					Montant TVA	62 288,61 DZD
					Net à payer	500 123,39 DZD
TVA	Base	Taux	Montant TVA			
TN	327 834,78	19,00	62 288,61 DZD			
Montant total TVA					62 288,61 DZD	
Date échéance	Mode règlement	Montant				
04/04/2019	Chèque	500 123,39 DZD				

Livré le : 04/04/2019
 Arrêtée la présente facture à la somme de
 CINO CENT MILLE CENT VINGT-TROIS DINAR ALGÉRENS TRENTE-NEUF CENTIMES

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD
 N° RC : 98 B 0003602 BEJAIA - N° NS 099806010706436
 N° IF : 099806000380297 - N° AF : 06010106900

Siège Social Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA
 Tél : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73
 E-mail : info@cevital.com

Bibliographies

Overage:

- Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker, (2017), Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Kogan Page Publishers. Londres
- Barrat, P., Cung, V. D., & Pelegrín, M. (2019). Les fondamentaux de la logistique : Le guide pratique de la supply chain. Dunod. France.
- Bernard Grabot et Samuel Szoniecky, (2020), Supply Chain Management, 7e édition, Pearson. Londres
- Bowers, D., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Supply chain logistic management. McGraw-Hill Education. New York, États-Unis.
- Bowersox, D. J., Closs, D.J., & Cooper, M. B. (2007). Supply chain logistics management. McGraw-Hill. New York, États-Unis.
- Cecil Bozarth, Robert B. Handfield, (2019), Introduction to Operations and Supply Chain Management, Pearson Education. Londres.
- Charles Chase, John Wiley & Sons, (2013), Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2013). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Prentice Hall. New Jersey, États-Unis.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, Planning, and operation. Pearson Education. Londres.
- Christopher, M. (2011). Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks (4th ed.). Pearson Education Limited. Londres.
- Christopher, M. (2016). Logistic & supply chain management. Pearson. UK.
- Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management. Pearson. Londres.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley, C. J. (2012). The Management of business logistics: A supply chain perspective. South-Westren Cengage Learning. Michigan, États-Unis.
- Donella Meadows, (2008), Thinking in Systems: A Primer.
- F. Robert Jacobs, Richard Chase, (2017), Operations and Supply Chain Management: The Core, McGraw-Hill Education. New York, États-Unis.
- Fernie, J., & Sparks, L. (2009). Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain (3rd ed.). Kogan Page. Londres
- Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL, (2005), « management industriel et logistique », 4éme édition, paris.
- Jay Heizer, Barry Render, (2016), Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Pearson Education. Londres.
- Joel D. Wisner, Keah-Choon Tan, G. Keong Leong, (2019), Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach, Cengage Learning. Michigan, États-Unis.
- John J. Coyle, Edward J. Bardi, Robert A. Novack, (2016), Transport and Logistics Management, Cengage Learning. Michigan, États-Unis.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Brighton, Grand Bretagne.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Sage Publications. New York, États-Unis.

- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2014). Supply chain management: processes, partnerships, performance. Supply Chain Management Institute.
- Lebas et Euske, (2007), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions.
- LEMOIGNE Rémy, (2013), « Supply Chain Management », DUNOD. Paris.
- Michael Hugos, John Wiley & Sons, (2011), Essentials of Supply Chain Management.
- Michel Fender, (2006), Le management de la chaîne logistique, Dunod. Paris.
- Neely, A., Kennerley, M., & Marr, (2004), Performance Measurement: Concepts and Techniques. Cambridge University Press. Cambridge, Angleterre.
- Poirier, C. and Reiter, S. (2012). Supply Chain Optimization. Wiley. États-Unis.
- Rémy le MOIGNE, (2017), supply chain management achat, produc on, logistique, transport, vente, 2éme édition,
- Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson, (2015), Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning. Michigan, États-Unis.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (3rd ed.). Sage Publications. New York, États-Unis.
- SAMII ET ALEXANDEE(K), (2004), « stratégie logistique : supply chain management » 3éme édition DUNOD, paris.
- SAMII et Alexander, (2004), « stratégie logistique : supply chain management » 3éme édition DUNOD, paris.
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). Inventory management and production planning and scheduling. Wiley. États-Unis.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). Strategic Logistics management. McGraw-Hill/Irwin. New York, États-Unis.
- Sunil Chopra, Peter Meindl, (2015), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Pearson Education. Londres.
- Van Hoek, R., Harrison, A., & Christopher, M. (2019). An introduction to supply chain management: Strategy, planning and operations. Routledge. Grand Bretagne.

Article:

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boer, H., Pagell, M., & Darlow, N. (2001). Investigating the relation between manufacturing practices and organizational performance. *International Journal of Production Research*, 39(3), page 547-574.
- Choy, K. L., & Lee, W. B. (2015). The impact of supply chain management of customer satisfaction in the retail industry: A case study of a retail chain in Hong Kong. *International Journal of Production Economics*, 164, page 102-110.
- Christopher, M., Oeck, H., & Towill, D. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 17(2), 277-287.
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, (2), 93-103.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), Page 65-83.
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Philippe Gautrin publier le 18 mai 2022 « Les 6 grands défis de la chaîne logistique », <https://blog.proactioninternational.com/fr/grands-defis-chaine-logistique> , consulter le 10/05/2023.
- Sivard, E., & Canso, T. (2019). The state of logistics in 2019: A report on the global economy's most important function. Council of Supply Chain Management Professionals. (Pages 1-10)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), page 171-180.

Thèse doctorat :

JULIENS François « planification des chaînes logistiques : mondialisation de système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bardeaux 1 p33.

Site internet :

- <https://www.ddslogistics.com/logistique-dans-une-entreprise/>, consulter le 25/05/2023.
- <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91> consulter le 25/05/2023.
- <https://abcsupplychain.com/fr/definition-de-la-supply-chain/> consulter le 26/05/2023
- [http:// revues.imist.ma/?journal=REMAC](http://revues.imist.ma/?journal=REMAC), Consulter le 26/05/2023.
- https://www.researchgate.net/figure/Les-differentes-facons-denvisager-la-performance-logistique-selon-Chowet-al-1994_fig1_278629963 Consulter le 12/05/2023.
- Google Maps.
- <http://univbejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/13484/La%20gestion%20des%20conflits%20cas%20de%20l%E2%80%99entreprise%20CEVITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consulter le 16/05/2023

Liste des illustrations

Liste des figures :

Figure 01 : Les flux logistique.

Figure 02 : la relation des processus de la chaîne logistique

Figure 03 : Les types d'indicateurs.

Figure 04 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique (selon Chowet al., 1994)

Figure 05 : Logo de l'entreprise *CEVIAL SPA*.

Figure 06 : situation géographique de *CEVITAL* Bejaia.

Figure 07 : l'organigramme de l'entreprise *CEVITAL*.

Figure 08 : Evaluation des avaries 2020 vs 2021 vs 2022

Figure 09 : planification de la distribution des produits.

Figure 10 : Circuit de distribution *CEVITAL*.

Figure 11: ISO 9001 2015.

Figure 12: ISO 22000 2018.

Figure 13: FSSC (Food Safety System Certification) 22000

Liste des tableaux :

Tableau 01 : Liste des questions d'entretiens.

Tableau 02 : entretien d'évaluation trimestrielle.

Tableau 03 : Variation de la valeur en dinar des avaries des années 2020-2021 et 2021-2022.

Tableau 04 : les coûts de transport 2022

Tableau 05 : entre et sortie des plateformes et des CLR.

Tableau 06 : Situation des Dates Limites de Consommation (DLC).

Tableau 07 : AVARIES VALORISEES EN PLT

Tableau 08 : Classement des questions selon leur intérêt.

Table de matières

Liste des abréviations	4
Sommaire	5
Introduction Générale	1
Chapitre I : Généralités sur la logistique et le management de la chaîne logistique.	5
Section 1 : Généralités sur la logistique	6
1 - historique et tendance de la logistique.	6
2- définitions de la logistique :	8
3 – Le rôle de la logistique :	9
4 - Les structures organisationnelles de la logistique :	11
5- Les flux logistiques :	12
6 - Les services de la fonction logistique :	15
Section 2 : le management de la chaîne logistique.	17
1-Définition de la chaîne logistique :	17
2-Les processus de la chaîne logistique :	18
3-Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique :	25
4- Les défis actuels et futurs de la chaîne logistique :	26
Chapitre II : L'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise.	36
Section1 : La performance logistique et la performance de l'entreprise.	37
1- La performance de l'entreprise :	37
2-La performance logistique :	45
Section 2 : L'impact de la performance de la chaîne logistique dans la performance de l'entreprise.	50
1- Les fondements théoriques de la performance logistique :	50
2- Les fondements théoriques de la performance de l'entreprise :	51
3- Les liens entre la performance de la Chaîne logistique et la performance de l'entreprise :	52
Chapitre III : étude de l'impact de la performance logistique dans la performance globale de l'entreprise CEVITAL SPA.	61
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.	62
Section 02 : Méthodologie.	68
1- Les principes des entretiens :	69
2- Les étapes de la prise de note :	70
Section 03 : Analyse des résultats et discussions.	72
1-Presentation de l'entretien :	72
2- Analyse des données de l'entretien :	73
Conclusion générale	95
Les annexes	97
Bibliographies	102

<i>Liste des illustrations</i>	105
<i>Table de matières</i>	106
<i>Résumé</i>	108

Résumé

La chaîne logistique joue un rôle essentiel dans le fonctionnement des entreprises à travers le monde. En effet, dans un contexte de mondialisation des échanges, la logistique permet d'assurer le flux efficace des matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis à travers les différents maillons de la chaîne, du fournisseur au consommateur. En d'autres termes, cet article montre que l'entreprise ne peut être performante que si l'ensemble de sa chaîne logistique fonctionne de manière efficace et coordonnée. La réduction des coûts logistiques, la satisfaction du client et la performance logistique sont des objectifs clés pour *CEVITAL*, ce qui lui permet de maintenir sa compétitivité sur le marché. En mettant en œuvre des stratégies axées sur l'innovation, la qualité des produits et services, ainsi que la gestion efficace de la chaîne logistique, *CEVITAL* peut optimiser ses opérations, offrir une expérience client exceptionnelle et se positionner favorablement parmi ses concurrents. Ainsi, l'entreprise *CEVITAL* considère la logistique comme un levier essentiel pour atteindre ses objectifs de compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux.

Mots clés : Chaîne logistique, réduction des coûts logistiques, satisfaction du client, performance logistique, compétitivité, stratégies, innovation, qualité des produits et services, gestion efficace, concurrents.

ملخص

تلعب سلسلة التوريد دورًا حيويًا في تشغيل الشركات حول العالم. في الواقع، في سياق عولمة التجارة، تضمن الخدمات اللوجستية التدفق الفعال للمواد الخام والمنتجات الوسيطة والمنتجات النهائية من خلال الروابط المختلفة في السلسلة، من المورد إلى المستهلك. بمعنى آخر، توضح هذه المقالة أن الشركة لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت سلسلة التوريد بأكملها تعمل بطريقة فعالة ومنسقة. يعد خفض التكاليف اللوجستية ورضا العملاء والأداء اللوجستي من الأهداف الرئيسية لشركة *CEVITAL*، مما يسمح لها بالحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق. من خلال تنفيذ استراتيجيات تركز على الابتكار وجودة المنتج والخدمة والإدارة الفعالة لسلسلة التوريد، يمكن لـ *CEVITAL* تحسين عملياتها وتقديم تجربة عملاء استثنائية ووضع نفسها بشكل إيجابي بين منافسيها. وبالتالي، فإن شركة *CEVITAL* تعتبر الخدمات اللوجستية بمثابة رافعة أساسية لتحقيق أهدافها الخاصة بالقدرة التنافسية في الأسواق الوطنية والدولية.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، خفض التكاليف اللوجستية، رضا العملاء، الأداء اللوجستي، التنافسية، الاستراتيجيات، الابتكار، جودة المنتجات والخدمات، الإدارة الفعالة، المنافسون.