



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,**  
**COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**  
**Mémoire de fin de Cycle**

**En vue d'obtention de diplôme de Master**  
**en Sciences Commerciales**

**Option : Logistique & Distribution**

**Thème :**

**Essai d'analyse de la performance logistique**  
**chez l'entreprise RAMDY.**  
**Illustration selon le référentiel ASLOG**

**Présenté par :**

BARACHE FAHEM

HAMMI Idris

**Devant le jury composé de :**

Mme : CHERFA TAOUS

Mr : ABBACI KAMAL

**Encadré par :**

Mr : MEBARKI Farid

Promotion 2018/2019

# REMERCIEMENTS

Nous remercions DIEU, le tout puissant qui nous à accordé la force, santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nous exprimons nos remerciements et notre profonde gratitude :

A notre promoteur Mr MEBARKI Farid pour ses précieux conseils et son orientation.

A notre encadreur Mlle AKROUN R qui nous a apporté son aide durant la période de stage pratique au sein du service Marketing et Commerciale, ainsi que tout le personnel de RAMDY pour leur aide en nous consacrant beaucoup de leur temps durant notre stage.

Nous tenons à remercier toutes personnes qui on contribué de prés ou de loin a la réalisation de ce travail, ainsi que les personnes qui nous ont encouragés durant nous études, sachant qu'on a passé d'agréables années.

BARACHE & HAMMI

# DEDICACE

Affables, honorables, aimables, vous représentez pour nous le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de nous encourager et de prier pour nous.

Votre prière et votre bénédiction ont été un grand secours pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne pourrait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez, vous avez fait plus que ce que des parents pourraient faire pour que leurs enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.

On dédie ce modeste travail :

A nos très chers parents qui nous ont encouragé durant toute la période de nos études ;

A nos chers frères qu'on a trouvés toujours à nos côtés ;

A nos chères sœurs ;

A nos amis et particulièrement les plus intimes, En témoignage des moments inoubliables, des sentiments sincères, et des liens solides qui nous unissent.

A toute nos familles en témoignage de notre profond respect.

BARACHE & HAMMI

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : généralités sur la logistique et la Supply Chain Management</b>	
Section1 : Typologie de la logistique .....	04
Section 2 : La logistique et le Supply Chain management.....	10
Section3 : La gestion de la chaine logistique .....	19
<b>Chapitre II : référentiel ASLOG et mesure de la performance logistique</b>	
Section1 : La performance logistique.....	28
Section2 : Mesure de la performance logistique : quels outils ? .....	39
Section3 : Les référentiels d'évaluation de la performance logistique .....	45
<b>Chapitre III : étude de cas sur la mesure de la performance logistique à travers le référentiel ASLOG chez RAMDY</b>	
Section1 : Profil organisationnel de l'organisme d'accueil.....	51
Section2 : La démarche méthodologique de l'enquête .....	57
Section3 : Traitement et analyse des résultats suite à l'application du modèle ASLOG .....	61
<b>Conclusion générale</b> .....	76

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01:</b> La part de marché de l'entreprise Ramdy pour l'année 2012 .....	54
<b>Tableau N° 02 :</b> les prévisions de ventes de la SARL RAMDY pour l'année 2018 .....	68
<b>Tableau N°03 :</b> Commande des clients de la SARL RAMDY pour l'année 2018 .....	69
<b>Tableau N°04 :</b> Nombre de retour produit défectueux au sein de la SARL RAMDY pour l'année 2018 .....	70
<b>Tableaux N°05 :</b> Nombre de commande hors délai et des commandes complète à date pour l'année 2018 .....	71
<b>Tableaux N°06 :</b> Prévision et réalisation des achats pour la SARL RAMDY pour l'année 2018 .....	73
<b>Tableau n°07 :</b> Stock initial et finale de la SARL Ramdy des 03 produit ( fromage, yaourt, crème dessert).....	74

## Liste d'abréviation

**ABC** :Activity Based Costing

**ABM** : Activity Based Management

**AFNOR** :Association Française de Normalisation

**ASLOG** : Association française pour la logistique

**BSC** : Balanced Scorecard

**CA** : Chiffre D'affaire

**CL** : Chaîne Logistique

**DCP** : Disney Consumer Product

**ECR** : Efficient Consumer Reponse

**EDI** : Echange de Données Informatisées

**ERP** : Entreprise Resource Planning

**ESSEC** : Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales

**GR** : Gramme

**HEC** : Hautes Etudes Commerciales

**ISO** :Organisation International de Normalisation

**KPI** :Key Performance Indicators

**LIS** : Logistical Information System

**Logis** : Logistique

**PDM** : Part de Marché

**PMT** : Programation à Moyen Terme

**PS** : Portions

**SARL** :Société à Responsabilité Limitée

**SAV** : Service Après Vente

**SCC** : Supply Chain Council

**SCM** : Supply Chain Management

**SCOR** : Supply Chain Operations Reference

**TIC** :Technologies de L'information et de la Communication

## Liste des figures

<b><u>Figure N°01</u></b> : Les différentes logistiques.....	09
<b><u>Figure N°02</u></b> : Représentation schématique de la supply chain.....	11
<b><u>Figure N°03</u></b> : Les flux logistique.....	12
<b><u>Figure N°04</u></b> : Code à barre (Bar coding).....	14
<b><u>Figure N°05</u></b> : Les structures topographiques de la chaîne logistique.....	17
<b><u>Figure N°06</u></b> : Structures élémentaires d'une chaîne logistique.....	18
<b><u>Figure N°07</u></b> : Le lien entre logistique et supply chain.....	20
<b><u>Figure N°08</u></b> : Différents niveaux de décision dans la chaîne logistique.....	22
<b><u>Figure N°09</u></b> : Système de contrôle pour les performances des CL.....	32
<b><u>Figure N°10</u></b> : Evaluation de performance à priori.....	40
<b><u>Figure N°11</u></b> : Evaluation de performance à posteriori.....	41
<b><u>Figure N°12</u></b> : Les buts du <i>BSC</i> : de la stratégie aux objectifs.....	43
<b><u>Figure N°13</u></b> : Les quatre processus de base de SCOR.....	44
<b><u>Figure N°14</u></b> : La structure du référentiel d'audit logistique de l'ASLOG.....	47
<b><u>Figure N°15</u></b> : L'intelligence logistique.....	48
<b><u>Figure N°16</u></b> : La part de marché de Ramdy par rapport à ses concurrents.....	55
<b><u>Figure N°17</u></b> : Organigramme de la SARL Ramdy.....	56
<b><u>Figure N°18</u></b> : Part C.A consolidé par pôle d'activité.....	57
<b><u>Figure N°19</u></b> : Le taux de service fournisseurs.....	72
<b><u>Figure N°20</u></b> : Taux de fiabilité des achats.....	73

# *Introduction générale*

## Introduction générale

L'entreprise est une entité économique et indépendante qui mobilise des moyens humains, matériels et financiers pour réaliser des biens ou des services, qui seront mis sur le marché pour satisfaire un besoin exprimé ou potentiel, à des prix en adéquation avec la demande et la qualité des produits. Cela étant, l'objectif principal de l'entreprise est de tirer le maximum de profit.

Pour que l'entreprise puisse être compétitive, elle doit disposer d'un système logistique qui puisse assurer la présence au moindre coût des quantités adéquates de marchandises, aux moments et lieux voulus. Ainsi cette fonction a évolué vers le concept de la Supply Chain, autrement, la logistique globale.

En effet, la logistique est une fonction transversale, horizontale, c'est-à-dire que c'est une fonction au service des autres fonctions (production, vente). Le mot remonte au XVIème siècle selon le Petit Robert, époque à laquelle il signifiait « qui pense logiquement ».

*« La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client ».* (Christopher (M).: *Logistics and supply Chain Management, Financial Times Management, London, 2000*).

En premier lieu, la logistique englobe trois (03) fonctions principales à savoir :

- Expédier vers les clients (marchandises, produits finis, pièces détachées) ;
- Transférer à l'intérieur de l'entreprise (logistique interne) ;
- Réception des fournisseurs de la marchandise et de la matière première (logistique externe).

En second lieu, nous avons une logistique amont ou d'approvisionnement qui vise à assurer la circulation des produits entrants et sortants des sites de production, et une logistique aval qui répond à l'approvisionnement des réseaux de distribution.

L'ASLOG (Association française pour la logistique dans l'entreprise) suppose, par ailleurs, que la logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition à moindre coût d'une marchandise à l'endroit et au moment où la demande existe.

Dans le monde de l'entreprise, la notion de performance est quelque peu différente.

A ce titre, l'entreprise ne cherche pas à battre des records mais atteindre un ensemble d'objectifs équilibrés. Guidés par les principes du développement durable, ceux-ci ont la

particularité d'être multidimensionnels et globaux. En effet, ils doivent satisfaire l'ensemble des parties prenante actionnaires (clients, processus, environnement), sans privilégier un acteur au détriment des autres.

Face à la concurrence, les entreprises ont tendance à chercher des meilleures moyens et outils leur permettant de réduire leurs coûts d'une part et de satisfaire leurs clients d'autre part.

Pour ce faire, elles mettent en place un bon management de la chaîne logistique. C'est un élément très complexe et très important pour le succès de l'entreprise, dans le but d'adopter une stratégie logistique efficace et efficiente pour répondre aux attentes croissantes de leur clientèle.

Le management de la chaîne logistique permet à l'entreprise non seulement d'améliorer la coordination entre les différentes fonctions opérationnelles de la chaîne de valeur, mais aussi d'améliorer la collaboration et la coordination entre les fournisseurs et l'entreprise et entre l'entreprise et ses clients.

De ce qui précède, notre choix s'est porté sur l'étude de la performance logistique au sein de l'entreprise RAMDY et de proposer le référentiel ASLOG pour formaliser une démarche d'évaluation de la performance dans cette entreprise. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons posé la question suivante :

***Comment mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise RAMDY en se référant au modèle ASLOG ?***

Toutefois, ce questionnement principal peut se subdiviser en un ensemble de questions secondaires comme suit :

- Comment sont structurées les activités logistiques chez l'entreprise RAMDY ?
- Par quels moyens l'entreprise RAMDY mesure-t-elle sa performance logistique ?
- Si l'on se réfère au référentiel ASLOG, comment peut-on juger la performance de la logistique chez l'entreprise RAMDY ?

Pour essayer de répondre à toutes ces questions, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

## **INTRODUCTION GENERALE**

- **H1** : Il existe un service logistique au niveau de l'entreprise Ramdy permettant de coordonner les différentes activités d'achats, de production et de vente. Ce service vise, entre autre, à assurer un meilleur acheminement des produits vers le client final.
- **H2** : Les responsables de Ramdy définissent des indicateurs de performance, présentés sous formes de tableaux de bord et permettant de suivre la réalisation des objectifs coût, de qualité et de délai.
- **H3** : Le calcul des huit (08) indicateurs de performance du référentiel ASLOG vont permettre de montrer que les objectifs logistiques de Ramdy sont atteints.

Toutefois, pour vérifier ces hypothèses, nous adopterons une démarche méthodologique reposant sur des recherches bibliographiques et documentaires, qui portent essentiellement sur la performance logistique, les indicateurs de performance logistiques et la nécessité de construire ceux-ci autour d'un référentiel (ASLOG en l'occurrence), ceci d'une part. D'autre part, nous conviendrons d'un stage pratique au sein de l'entreprise RAMDY et ce, pour explorer les activités logistiques chez celle-ci et de vérifier la manière dont les objectifs logistiques sont mesurés et de confronter les données recueillies au référentiel ASLOG pour donner une appréciation sur la performance logistique de Ramdy à travers le dit référentiel.

Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Dans le premier chapitre, nous présenterons des notions générales sur la logistique et la Supply Chain Management (SCM).

Dans le second chapitre, nous aborderons la notion de la performance logistique et les outils de mesure de cette derniers, en l'occurrence le référentiel ASLOG.

Enfin , le troisième et dernier chapitre sera dédié à l'étude de cas au niveau de l'entreprise Ramdy.

# *Chapitre I*

## *Généralités sur la logistique et la Supply Chain Management*

## **Introduction**

La logistique (ou chaîne logistique ou encore Supply Chain) occupe une place primordiale dans le bon fonctionnement des entreprises. Cette chaîne commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval.

En effet, pour face à la concurrence, une entreprise est tenue d'en maîtriser le processus de la chaîne logistique, de façon à avoir toutes les informations nécessaires sur les concurrents et de préserver, ainsi, ses parts de marchés.

Dans ce chapitre, nous allons donner un aperçu général sur la logistique d'entreprise, et dans lequel nous aborderons le concept de logistique ainsi que le Supply Chain Management, et enfin nous nous intéresserons à la performance logistique qui constitue le noyau de notre étude.

## **SECTION 01 : Typologie de la logistique**

Avant de présenter les différentes définitions de la logistique. Il est préférable de connaître d'où vient ce concept.

### **1.1- Historique**

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

Le terme « logistique » trouve son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon 1<sup>er</sup> met en place un encadrement 10 la logistique de l'approvisionnement en vivres et en munitions.

Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de compter les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golf a éclaté.

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La presse à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaire. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence. (Barbara, (LM) et Pascal (S) : la logistique, 2015).

## **1.2- Définition de la logistique**

D'après le Larousse 2010, il existe deux définitions pour le terme logistique. Il y a l'adjectif qui correspond à l'ensemble des opérations permettant aux armées de vivre, de se déplacer, de combattre, d'assurer les évacuations ainsi que le traitement médical du personnel. « *La logistique, nom féminin, signifie, quant à elle l'ensemble des méthodes et des moyens lié à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois même les approvisionnements* »<sup>1</sup>. Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Mais, l'évolution est incontestable et est nécessaire car la société évolue sans cesse et il faut que l'entreprise s'adapte et soit réactive aux changements. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

Sommairement, on peut définir la logistique comme étant un mode de gestion qui regroupe l'ensemble des opérations physiques dans l'entreprise. La première définition, qui date de 1948, à été formulé par le comité des définitions de l'American Marketing Association :

« *Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ». (Gratacap (A), Medan (P), Logistique et supply chain management, DUNOD, Paris, 2008, p. 9). On peut dire qu'à cette période, et comme la définition l'affirme, la logistique ne concerne que les activités physiques de la phase de distribution.

Quelques années après, en 1973, l'un des grands experts en logistique, James L. Heskett propose la définition suivante : « *gestion de toutes les activités qui contribuent à la*

---

<sup>1</sup><http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>.

## CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

*circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et un moment donné» (Diane (D), mémoire de fin d'études : Citoyenneté & Supply Chain, Paris, 2010, p.19). Il donnera par la suite, en 1977, une autre définition où il insistera davantage sur la notion de niveau de service, cela amènerait à une optimisation à moindre coûts. Selon J. L. Heskett, la logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, « la coordination des ressources et des débouchés ». (Heskett, (J.L) « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », Harvard L'Expansion, n°8). En effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit.*

Malgré l'approche stratégique donnée par James L. Heskett, il fallu attendre 1979, où Daniel Tixier, professeur en marketing à l'ESSEC et l'Ecole des Mines, va proposer une autre approche plus complète et insister sur la besoin et l'utilité des flux d'informations :

*« La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison ».( Daniel (T), Mathe (H) et Colin (J), La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris (France), Dunod, 1988.)*

En ce qui concerne l'entreprise, la définition de logistique a pris sa base dans le domaine militaire et bien entendu a été adapté. Des experts en logistique et transport ont aujourd'hui encore une approche semblable à celle de D. Tixier et il est indiqué sur leur site que la logistique correspond à l'art de gérer les différents flux pour un meilleur coût. Cela concerne à la fois les flux de produits, mais aussi et surtout les flux d'informations associés aux flux physiques, du fournisseur initial jusqu'au client final : le consommateur.

La logistique permet l'adéquation entre la demande, qui émane des clients et l'offre proposée par les industriels, cela implique également une meilleure rentabilité des investissements<sup>2</sup>.

Cette explication détermine bien les différents flux qui interviennent dans la logistique et la différence est notable avec les précédentes définitions.

---

<sup>2</sup>Les spécialistes transport-logistique.org.

# **CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

En résumé, nous pouvons dire que la logistique correspond à la gestion des flux financiers, informationnels, physiques que va rencontrer l'entreprise. La logistique est essentielle pour la firme car c'est elle qui va lui permettre l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

## **Synthèse des définitions**

D'après les définitions précédentes, la logistique est une démarche dont l'objectif principal est d'assurer la qualité, fiabilité, réactivité, flexibilité et d'optimiser le coût du processus de circulation des flux physiques en vue de satisfaire un ensemble de clients.

Enfin, pour conclure cette explication du terme logistique, il est essentiel d'évoquer que la logistique comporte deux domaines de préoccupations. Il faut donc distinguer entre la logistique d'amont et la logistique d'aval : La logistique d'amont s'occupe de l'organisation des flux d'approvisionnement de l'entreprise (énergie, commande et achat des matières premières et produits semi-fini) qui sont utilisés par les chaînes de production.

La logistique d'aval, par contre, a pour rôle la distribution physique des produits qui ont été commandés auprès du service commercial par divers clients. Elle intègre ainsi le packaging, le respect des délais de livraison et se prolonge par le service après vente, qui gère le retour de produits non conformes.

## **1.3- Les différents types de la logistique**

On peut distinguer plusieurs types de la logistique selon leurs objets et leurs méthodes :

### **1.3.1 La logistique d'approvisionnement**

Ce type de logistique permet à l'entreprise d'amener dans les unités les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production. Cette politique d'approvisionnement permet d'apporter à des entreprises de service et des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leurs activités ;

### **1.3.2 Une logistique d'approvisionnement général**

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

### **1.3.3 La logistique de production**

La logistique de production fait parti des fonctions transversales au sein de l'entreprise. Elle consiste à apporter aux unités de production les matériaux et composants nécessaires à la production. Le but est de tendre vers l'optimisation en améliorant les performances à chaque étape de production ;

#### **1.3.4 La logistique de distribution**

Ce type de logistique consiste à contrôler la conformité des livraisons à l'arrivée aux magasins ainsi que la quantité et la qualité des palettes avant le départ de l'entrepôt, auditer la préparation des commandes, gérer quotidiennement les stocks, le chargement des marchandises, l'envoi, la réception et le conditionnement des colis. D'une manière générale, elle consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin ;

#### **1.3.5 Une logistique militaire**

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

#### **1.3.6 La logistique de soutien**

Ce type de logistique concerne le service postérieur à la vente. Il a pour objectif d'assurer le maintien en condition opérationnelle d'un système technologique complexe en phase d'exploitation. Il met en œuvre un ensemble de processus et de moyens (opérations de maintenance, outillage...) nommés éléments de logistique de soutien.

#### **1.3.7 La logistique de service après vente**

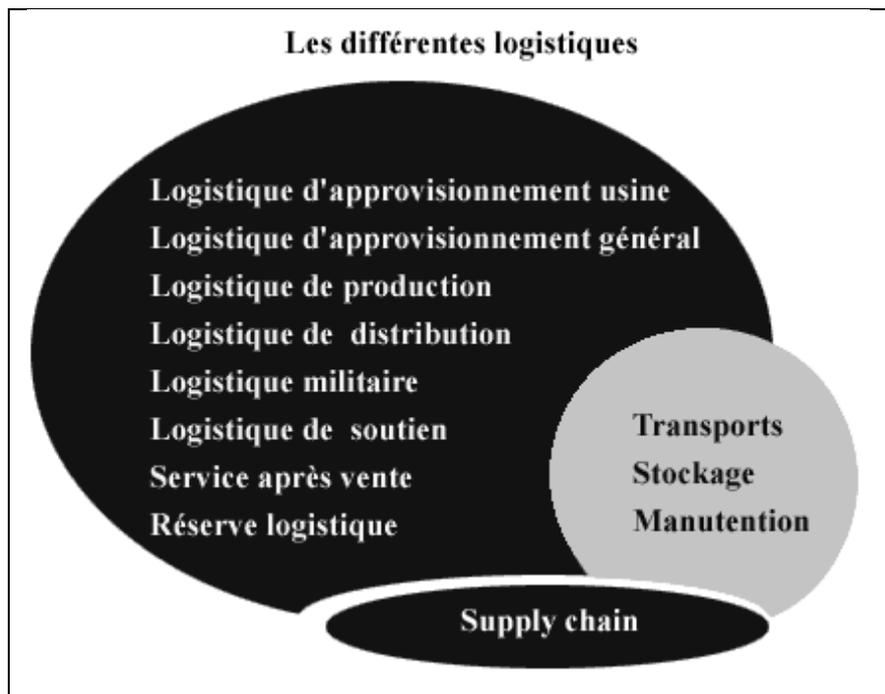
Cette activité est assez proche de la logistique de soutien, avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de service » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes de soutien ;

#### **1.3.8 Desreverse logistics**

Le terme reverse logistics peut être traduit en français par « logistique inverse » ou « Logistique des retours ». Elle consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables. (Yves (P), Michel (F) logistique, 5<sup>e</sup> Edition Dunod, Paris, 2008, pp.4.5).

On constate que l'objectif commun à tous les types de logistiques cités ci-dessus est d'atteindre une haute performance du système concerné, en assurant une meilleure disponibilité à moindre coût avec une grande flexibilité lui permettant de s'adapter aux fluctuations éventuelles du marché. Ces différents types sont regroupés dans la figure N°01 ci-dessous :

**Figure N°01 :Les différentes logistiques**



Source : Rahal (F), cour de logistique de distribution, HEC, Alger, année 2010/2011.

La figure N°01 ci-dessus présente les différents types de la logistique citée ci-dessus au sein d'une entreprise de production.

#### **1.4- Les enjeux de la logistique**

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise et sa performance. Donc la bonne continuité de l'entreprise dépend de la maîtrise du processus logistique.

La logistique donc conditionne: (Barbara (L), Marie-pascale (S), La logistique, Dunod, Paris, 2015, p.25).

➤ **La croissance de l'entreprise :**

La logistique est un facteur déterminant pour le développement de l'entreprise.

➤ **La maîtrise des coûts :**

Grâce à une meilleure maîtrise de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente.

➤ **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise :**

La logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance) la nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transport.

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

## ➤ La diversification de l'entreprise :

La maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.

## ➤ La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise :

Grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval ainsi une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

A la fin de cette section, on peut dire que la logistique est une notion très ancienne, s'améliore et se développe intensivement à travers les différentes périodes historiques. Dans son ensemble, la logistique est une fonction qui assure la disponibilité d'un bien ou d'un service à moindre coût et à un moment bien précis.

## Section 2 : La logistique et le Supply Chain Management

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de Supply Chain Management ou SCM dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

### 2.1- Historique et notion de la Supply Chain

La SCM est une fonction importante au cœur des activités industrielles, commerciales et services, elle assure la coordination des opérations effectuées par les différentes fonctions de l'entreprise. Elle permet donc au tissu économique de disposer des produits dont il a besoin et de distribuer ses propres productions.

#### 2.1.1 Historique de la Supply Chain

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme Supply Chain Management, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « *Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de biens d'équipement* ».

Le terme supply chain management apparaîtra vingt-quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « *Supply-chain Management : Logistics Catches Up With Strategy* ».

Si le terme supply chain management n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre. (Le Moigne (R), supply chain management, Edition Dunod, Paris, 2013).

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

## 2.1.2 Définition du Supply Chain Management

Elle est définie par Cooper et al (1997) comme « un système dont les parties constituantes incluent les fournisseurs de matériel, les installations de production, les services de distribution et les clients reliés ensemble via le flux aval de matériel et le flux rétroactif d'information ».

Scott et Westbrook (1991), New et Payne (1995) ajoutent à cette définition la considération de la chaîne logistique comme étant une entité (virtuelle) unifiée ce qui donne la définition suivante: « Chaîne liant chaque élément du processus manufacturier et d'approvisionnement du matériel brut aux utilisateurs finaux, qui traite chaque entreprise dans la chaîne comme une entité virtuelle unifiée ».

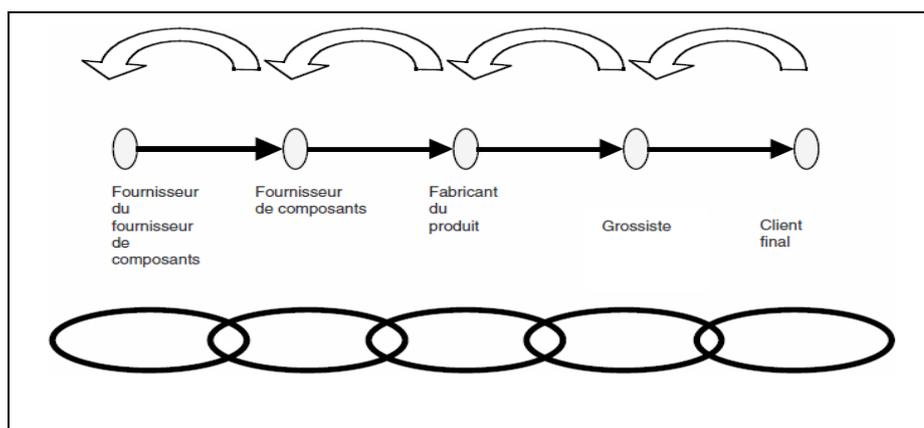
On définit assez souvent la supply chain comme « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients ». Yves (P), Michel (F) : Logistique, 5<sup>e</sup> Edition Dunod, p 5)

Les nouvelles organisations de la distribution, par exemple celles de la grande distribution moderne ou, plus récemment, celles qui sont liées à Internet, réalisent de nouvelles chaînes d'approvisionnement sensiblement différentes des chaînes précédentes.

Une supply chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit :

– à des consommateurs ; on parle alors de business to consumers (en abrégé B to C ou encore B2C).

**Figure N°02** : représentation schématique de la supply chain.



Source : ([https://www.researchgate.net/publication/316627410\\_Logistique\\_un\\_facteur\\_cle\\_de\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/316627410_Logistique_un_facteur_cle_de_Marketing)).consulté le 14/05/2019, 11.44.

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Elle se représente couramment par le dessin proposé (figure 03): les flèches noires représentent les produits et les flèches blanches représentent les informations qui, le plus souvent, remontent la chaîne, par exemple des commandes successives.

Flux physiques, flux d'information mais aussi flux financiers rythment l'écoulement d'une chaîne logistique à laquelle se greffent des questions de nature juridique relatives en particulier au transfert de propriété des marchandises et de responsabilité.

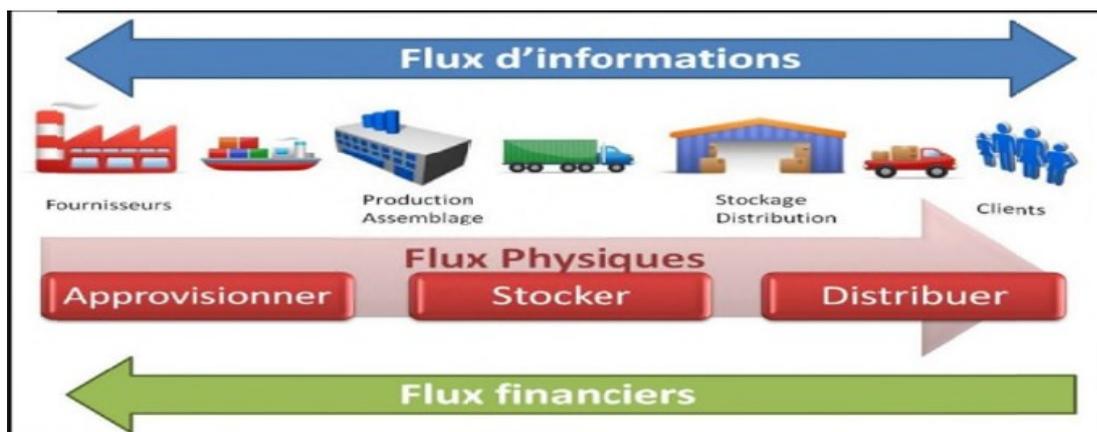
Une chaîne logistique se définit par conséquent comme une succession d'opérations et d'interopérations. Les premières sont souvent génératrices de valeur alors que les secondes sont communément associées à des coûts et des pertes de temps. Un enjeu consistera comme nous le verrons ultérieurement en détail à éliminer les opérations à non valeur ajoutée dans des approches du type Lean Supply Chain Management et à beaucoup mieux combiner les opérations et les interopérations ce qui conduira à une grande proximité entre sites industriels et sites logistiques voire à leur confusion au sens physique du terme.

Une approche modulaire de conception des produits, des processus de production et des processus Supply Chain permet de mettre en oeuvre une telle démarche.

## 2.2- Les types des flux logistiques

La logistique a pour objet de gérer les flux physiques, et les données (informatives et financières).

**Figure N°03:** les flux logistique.



**Source :** ([http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply\\_chain/index.html](http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html)), consulté le 04/05/2019, 10.21.

### 2.2.1 Les flux physiques

Dans l'espace, on distingue deux catégories de flux logistique : les flux internes et les flux logistiques externes. (Munyaneza, (P), « Analyse de l'optimisation des flux logistiques comme facteur de maîtrise de gestion », Licence, Université libre de Kigali, 2010)

#### **a. Flux logistiques internes :**

- Flux de production: circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.

#### **b. Flux logistiques externes :**

- 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 finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'au à ce lui d'une autre entreprise cliente.

Les flux de logistique externe sont tous constitués par une d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de et de stockage.

Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, les flux logistiques prendre différentes formes. C'est ainsi qu'on distingue :( Lemoigne(R), « *Supply chain management* ». DUNOD, Paris, 2013, pp.35-36)

- Les flux poussés : une particularité des flux interne, dans ce type d'organisation, chaque étape de fabrication est déclenchée par la disponibilité des matières premières ou des composants au niveau de poste amont. Les produits fabriqués sont stockés en attente d'une demande pour la consommation.
- Les flux tirés : le déclenchement de la livraison ou de la fabrication d'un produit se fait uniquement sur la demande d'un poste client. Par principe il y'a zéro stock dans la chaîne.
- Les flux tendus : une combinaison des deux précédent flux, c'est équivalent d'un flux tiré, mais avec un minimum de stocks et d'en-cours repartis le long de la chaîne logistique.
- Les flux synchrones :dans ce type d'organisation, la livraison de composants différents est réalisée dans le respect de leur ordre d'entrée dans le processus de fabrication. Ils sont donc livrés juste ou moment de leur utilisation. Ce qui permet de réduire les stocks et les coûts qui y sont liés.

### **2.2.2 Les flux d'information**

Les flux d'informations comprennent la conception et la typologie des systèmes d'informations, les réseaux et bases de données relationnelles. La recherche des solutions pertinentes aux problèmes logistiques globaux d'une entreprise débouche entre autres, sur la définition des flux d'informations qui alimentent ses activités.

Du point de vue logistique, les flux d'informations sont appréhendés au même titre que les flux physiques. Ainsi, les clients accordent de plus en plus une attention particulière à la fiabilité de l'information et à la capacité pour les entreprises de rendre ces informations disponibles et utilisables.

De ce fait, les entreprises qui exercent en tant qu'auxiliaires dans les transactions internationales, manipulent une diversité d'informations.

Bowersox(D) et Closs (D), montre que la logistique s'est orientée vers le mouvement des biens et services à travers la gestion des canaux de distribution.

De l'avis de plusieurs auteurs cite Bowersox (D) et Closs (D), l'optimisation de la gestion de l'information logistique passe par deux choses.

La mise sur pied d'un système d'information logistique appelé en anglais Logistical Information System (LIS) qui comporte les trois principes de base dont :

- La disponibilité ;
- La fiabilité ;
- Et la flexibilité.

L'usage de la technologie des Codes à Barres Universelles (Bar Coding et scanning). Ce code à généralement 12 chiffres (parfois 13 au plus).

**Figure N°04** : code à barre (Bar coding)



**Source :** Munyaneza, (P), « Analyse de l'optimisation des flux logistiques comme facteur de maîtrise de gestion »,Licence, Université libre de Kigali, 2010, p. 13.

# **CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

Les activités de la logistique intègrent actuellement dans toute la vie de l'entreprise, on peut même parler de la chaîne logistique, ces activités visent à satisfaire la demande finale du client sous contrainte de (Délais, Qualité, Coût).

## **2.2.3 Les flux financiers**

Le flux financier concerne toutes les activités de la gestion monétaire dans une entreprise : ventes des produits, achats de composants ou de matières et aussi les différents outils et équipements de production et tout ce qui concerne les activités de location sans oublier le salaire des employés, les investissements lourds tels que la construction de nouveau bâtiment et les lignes de fabrication...etc.

## **2.3- Les caractéristiques de la chaîne logistique**

La logistique est devenue un concept transversal mettant en étroite relation les différents services de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution...). Cette volonté de développer une « logistique intégrée » vise essentiellement à suivre le produit dans les différents stades de l'entreprise, c'est caractéristique porte sur cinq éléments principaux :

- Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini ou à une famille de produits finis donnés ;
- Elle fait intervenir plusieurs entreprises ;
- Ces entreprises sont liées entre elles par trois flux : le flux d'information (passage de commandes) flux physique (transfert de marchandises) et le flux financier (règlement des achats) ;
- Chacune des entreprises partenaires assure les fonctions d'approvisionnement, de transformation/ production, de distribution et de vente. Ce sont les 4 processus clés que l'on rencontre dans toute entreprise ;
- Enfin, une entreprise est potentiellement impliquée dans plusieurs chaînes logistiques, elle cherche généralement à multiplier ses entreprises-clients et ses produits peuvent servir à l'élaboration de plusieurs produits finis.

## **2.4- La structure physique de la chaîne**

Pour caractériser la structure organisationnelle d'une chaîne logistique, le modèle le plus connu est celui de Lambert et Cooper qui proposent une structuration tridimensionnelle d'un réseau logistique qui seraient « *La dimension horizontale, la dimension verticale et la position de l'acteur dans la chaîne logistique* » (Lambert et Cooper, 2000) :

### **a. La dimension horizontale (orientation structure / acteur)**

## CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Cette dimension structure la chaîne logistique autour de l'entreprise (vue inter-organisation) qui peut à son tour, selon une vision intra-organisationnelle, prendre diverses formes organisationnelles (Stadlter et Kilger, 2000) :

- **Structure organisationnelle de la chaîne logistique**

Selon Mentzer *et al.* Une chaîne logistique peut prendre trois formes possibles qui seraient :

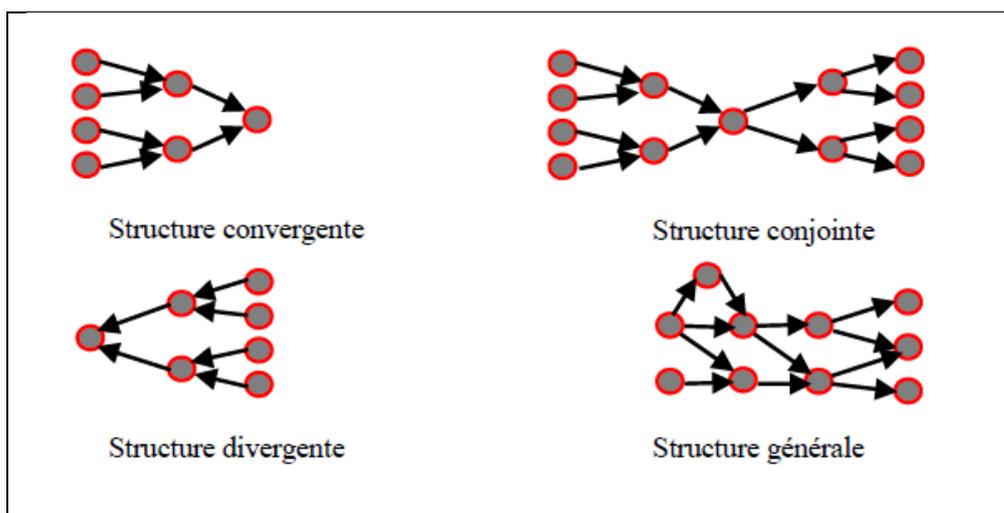
1. **une chaîne directe** : c'est la forme minimale de la chaîne logistique, le réseau se limite à l'entreprise productrice, son fournisseur direct et son client final.
2. **une chaîne étendue** : c'est une chaîne logistique directe qui inclut trois autres catégories d'acteurs: le fournisseur du fournisseur en amont ainsi que le client du client en aval.
3. **une chaîne globale** : cette forme de réseau tient compte de toutes les organisations impliquées dans la chaîne logistique.

- **Structure topographique de la chaîne logistique**

Beamon et Chen classent les structures topographiques de la chaîne logistique en quatre familles qui seraient « *convergentes, divergentes, conjoints et généraux*» (Beamon et Chen, 2001).

Pour définir ces structures Cheyroux suit le trajet de matières dans la chaîne (Cheyroux, 2003) : **(figure 05)**

**Figure N°05** : les structures topographiques de la chaîne logistique (Beamon et Chen, 2001).



**Source** : (GOUIZA (F) : thèse de doctorat ; Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal Préparée au sein de l'université du Havre ; 2016, p.31.)

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

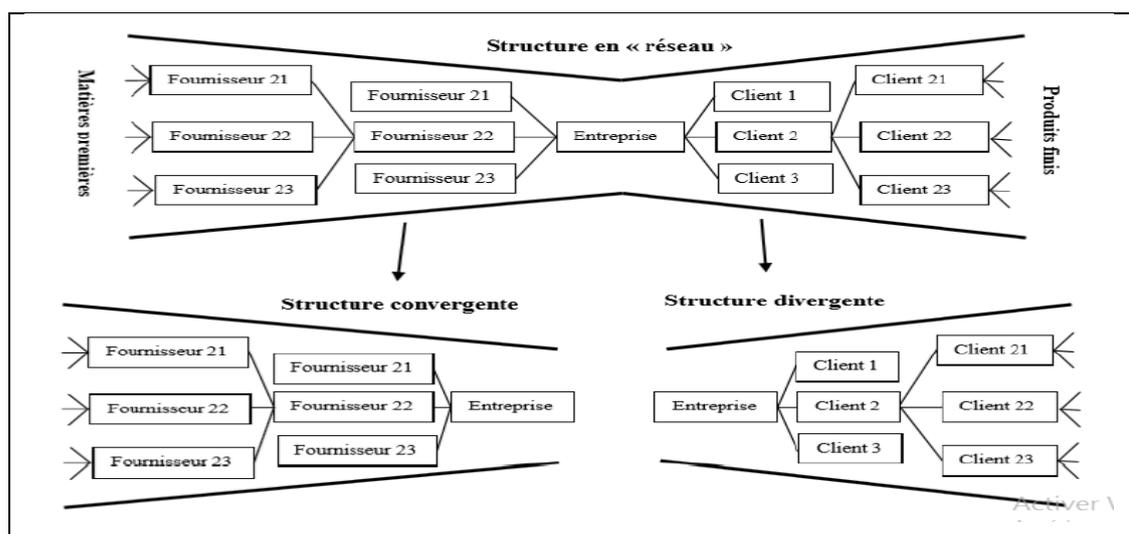
## 1. dans une *chaîne convergente* :

La matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final. L'industrie navale ou encore aéronautique sont des bons exemples de ce type de chaîne. Une structure totalement convergente signifie l'absence de réseaux de distribution pour la vente des produits. A l'opposé du cas précédent.

## 2. dans une *chaîne divergente* :

La matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne. Cela concerne par exemple l'industrie minière. Une structure purement divergente est incertaine, car cela signifierait que le produit fini ne découle que d'un fournisseur amont. La juxtaposition de ces deux structures (convergente et divergente) forme une **chaîne conjointe**. Une **chaîne générale / mixte** n'est ni totalement convergente ni totalement divergente. Généralement, la topologie d'une chaîne logistique est donc de type « *réseau* », avec des ramifications plus ou moins grandes (Galasso, 2007). (Figure N°06).

**Figure N°06:** Structures élémentaires d'une chaîne logistique (Galasso, 2007).



**Source :** (GOUIZA (F) : thèse de doctorat ; Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal Préparée au sein de l'université du Havre ; 2016, p.31.)

## b. La dimension verticale (orientation produit / processus)

La dimension verticale structure la chaîne logistique autour d'un produit fini et de ses composants en se focalisant sur les fonctions nécessaires à sa production et à sa distribution vers le client. Ainsi, la chaîne logistique est considérée comme un ensemble des processus clés.

Cooper et al. Et Lambert ont identifié dans leurs ouvrages les processus clés de la chaîne logistique qui peuvent être catégorisés en cinq macro processus « *la planification,*

## CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

*l'approvisionnement, la production, la distribution et la gestion de retour* » (Cooper et al, 1997 ; Lambert, 2006).

- **La planification** : est un processus ayant pour but l'organisation des autres processus de la chaîne logistique. Il porte généralement sur trois activités fondamentales : la prévision de la demande, la gestion du stock et la planification de la production ;
- **L'approvisionnement** : est défini à travers les activités nécessaires pour récupérer de la matière première afin de fabriquer le produit. Le processus d'approvisionnement regroupe toutes les relations avec les fournisseurs pour assurer les niveaux de stocks en composants nécessaires et suffisants pour la fabrication ;
- **La production** : représente l'ensemble des activités nécessaires pour réaliser le produit, le fabriquer et le stocker. Il se base essentiellement sur la conception du produit et la gestion de la production et des services. Les méthodes utilisées pour la gestion de la production cherchent à améliorer le flux des produits dans les ateliers de fabrication à travers la planification et l'ordonnancement ;
- **La distribution** : englobe toutes les activités prenant en charge les commandes clients et leur livraison. Ce processus reprend les questions d'optimisation des réseaux de distribution : l'organisation et le choix des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou d'intermédiaires) dans le réseau de distribution ainsi que le positionnement des entrepôts et leur mode de gestion ;
- **La vente** : mis en œuvre par le service commercial, elle développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes, ...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus est également chargé de définir la demande prévisionnelle pour anticiper l'évolution de ses ventes ;
- **La gestion des retours (après-vente)** : est un processus prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit défectueux par le client ou par un autre maillon du réseau, leur réparation, voire leur destruction et/ou leur recyclage.

### **c. Le positionnement de l'acteur dans la chaîne logistique globale**

Cette dimension fait référence à la position qu'occupe une entreprise dans la chaîne. Chacun des acteurs peut être assimilé à un centre de décision. Chaque centre de décision a la capacité de prendre ses propres décisions, en réponse ou non à des événements extérieurs qui influent sur l'environnement ou ils évoluent.

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Pour les grands réseaux, Lambert et Cooper et Min et Zhou ; proposent de classer les acteurs de la chaîne en deux catégories :

- **Les membres essentiels** (acteurs industriels majeurs contribuant à l'élaboration du produit) ;
- **Les membres secondaires** (consultants, banques, partenaires de recherche, ...). (Lambert et Cooper, 2000 ; Min et Zhou, 2002).

## 2.5- Lien entre logistique et la Supply Chain

On peut schématiser le lien entre la logistique et supply chain par le schéma (**Figure 07**) expliqué la notion supply chain, il faut revenir à l'étymologie du terme anglais.

Supply qui en tant que substantif a pour équivalent français le mot offre. Lorsque ce terme est employé comme verbe, il peut se traduire par les verbes approvisionner ou encore fournir.

Cette expression est entrée dans le vocabulaire courant de l'entreprise et il est important d'identifier avec précision le périmètre d'application.

Contrairement à l'entreprise verticale, l'organisation permet davantage d'interactions entre les intervenants. L'entreprise dite verticale où chaque fonction est déterminée et où chaque personne présente va avoir un rôle défini ainsi que des actions à réaliser. L'organisation reste limitée par son sens unique d'échange.

La gestion en supply chain introduit la notion d'organisation horizontale qui va bouleverser les principes de gestion et ainsi privilégier les processus et les équipes de projet. Cet ensemble d'activités organisées et coordonnées entre elles va permettre de créer de la valeur pour le client.

**Figure N°07:** le lien entre logistique et supply chain.



Source : *logistique et supply chain management* (paris 2008)

# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La gestion de la chaîne d'approvisionnement ou Supply Chain Management est un concept global qui obtient un avantage concurrentiel, tandis que la logistique se réfère aux mouvements, au stockage et aux flux de bien, de service et d'information dans la chaîne d'approvisionnement.

## **Section 03 : La gestion de la chaînologistique**

« Il existe une distinction entre la « chaîne logistique » et la « gestion de la chaîne logistique ».

En effet, la gestion de chaîne logistique regroupe les approches, processus et fonctions indispensables pour la réduction des coûts d'une chaîne logistique et l'augmentation de sa flexibilité en vue d'optimiser sa performance.

### **3.1- Définition de SCM**

On relève plusieurs définitions de la gestion de la chaîne logistique (Mentzer, et al, 2001). Beaucoup d'auteurs soulignent la difficulté de définir le SCM. Voici quelques définitions, issues notamment de (Croom et al, 2000) :

Vakharia ; définit la SCM comme étant « *l'art et la science de créer et d'accentuer les rapports synergiques entre les partenaires d'une même chaîne logistique ayant comme objectif commun de livrer, juste à temps, les bons produits et les bons services au bon client, avec la meilleure quantité* » ( Vakharia, 2002).

Simchi-Levi propose dans son ouvrage la définition suivante : « *Le SCM est une stratégie qui vise à la fois la réduction des frais globaux, permettant une position plus concurrentielle à toutes les différentes parties de la chaîne logistique, et l'optimisation de la satisfaction du client final par une plus grande adaptabilité des systèmes de production et de distribution* » (Simchi-Levi et Kaminsky, 2003).

Pour Rota-Franz (Rota-Franz et al, 2001), faire duSCMconsiste à intégrer l'ensemble des moyens internes et externes pour répondre à la demande des clients. L'objectif est d'optimiser de manière simultanée et non plus séquentielle l'ensemble des processus logistiques.

Le principal objectif du SCMeSt d'améliorer la compétitivité industrielle en :

- Minimisant les coûts ;
- assurant le niveau de service requis par le client ;
- allouant efficacement les activités sur les acteurs de production, distribution, transport et d'information ; veillant à ce que les acteurs ne développent pas de comportements locaux antagonistes venant affecter la performance globale.

### **3.2- la prise de décision en logistique : un processus hiérarchisé**

Pour n'importe quel type de chaîne logistique, la prise de décision est divisée en trois niveaux: stratégique, tactique et opérationnel, correspondant respectivement à des horizons à long, moyen et court terme, comme l'illustre la (**figure 08**). Quelques problématiques et travaux rattachés à chacun des niveaux décisionnels sont présentés ci-dessous (Ganeshan et al, 1998, Shapiro, 1999, Vincent et al, 2004, Botta-Genoulaz, 2005).

#### **3.2.1 Niveau stratégique**

Ce niveau, aussi appelé Strategic Management par (Croom et al, 2000) ou encore Strategic Planning par (Thomas et Griffin, 1996), regroupe toutes les décisions stratégiques.

Ces décisions sont des directives et des lignes d'actions sur le long terme (de 6 mois à plusieurs années), comme, par exemple, la recherche de nouveaux partenaires industriels, la sélection des fournisseurs et sous-traitants, mais aussi les décisions d'implantation ou de délocalisation de zones d'intervention dans le cas de la logistique militaire, l'affectation d'une nouvelle zone d'approvisionnement à un centre de distribution (entrepôt), le développement d'un nouveau produit, la configuration de la chaîne logistique, son mode de fonctionnement, ainsi que les objectifs financiers à atteindre.

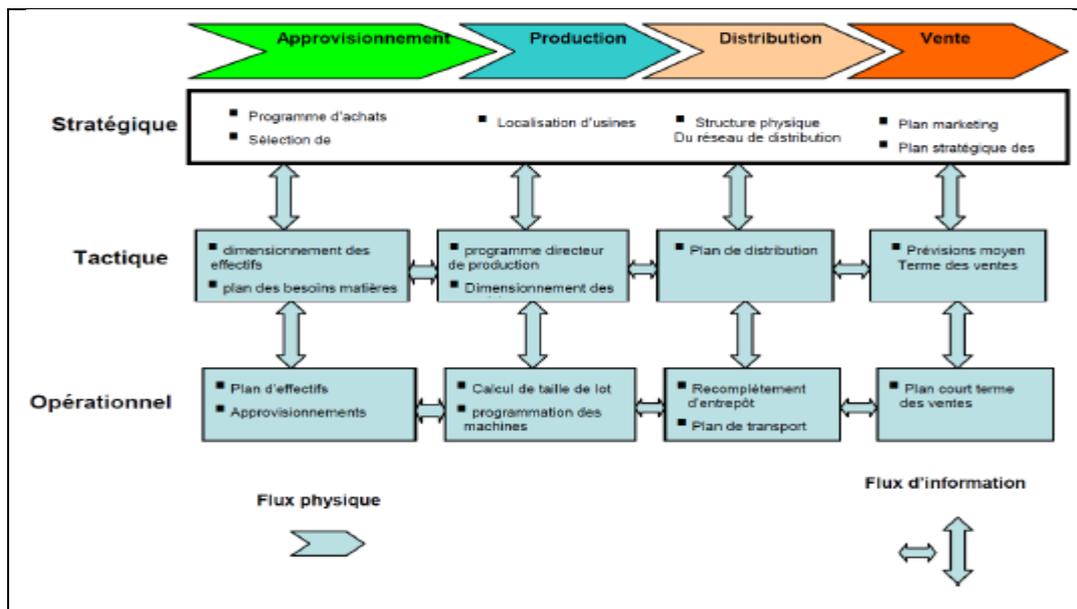
#### **3.2.2 Niveau tactique**

Le niveau décisionnel tactique s'intéresse aux décisions à moyen terme (de quelques semaines à quelques mois) qui devront être exécutées pour déployer la stratégie décidée par l'entreprise. Ces décisions portent sur les problèmes liés à la gestion des ressources de l'entreprise, en particulier la planification des activités en tenant compte des ressources disponibles sur un horizon fixé.

#### **3.2.3 Niveau opérationnel**

En ce qui concerne le niveau opérationnel, ou Opérationnel Planning selon (*Thomas et Griffin, 1996*), les décisions ont une portée plus limitée dans l'espace et dans le temps (décisions sur la journée ou sur la semaine). A ce niveau, les décisions tactiques génèrent un plan détaillé de production ou d'ordonnancement, applicable au niveau d'un atelier ou d'une zone logistique.

**Figure N°08 :** Différents niveaux de décision dans la chaîne logistique



**Source :** (Aida (K) : Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise ; Ecole Centrale de Lille, 2012 ; p.25).

Le niveau stratégique englobe toutes les décisions de conception dans la chaîne logistique telles que la conception des lignes de production et la conception des réseaux de transport.

Le niveau tactique regroupe toutes les décisions de planification qui ont pour but d'aboutir à un équilibre entre la charge et la capacité en utilisant la sous-traitance ou en planifiant les équipes en trois postes par exemple.

Le niveau opérationnel peut être divisé en deux sous-niveaux. Le premier sous-niveau regroupe l'ensemble des décisions court terme que nous appelons pilotage de flux et qui correspond aux décisions de lancement des ordres de réapprovisionnement, de production et de transport. Le deuxième sous-niveau représente, lui, les décisions de très court terme que nous appelons ordonnancement des tâches et qui consiste à organiser la production au sein des ateliers et à gérer l'affectation des tâches sur les machines.

### **3.3- Les performances de la gestion de la chaîne logistique**

La gestion de la chaîne logistique cherche à améliorer le système global de production. Pour atteindre cet objectif, nous avons souvent recours à un certain nombre d'indicateurs de performance. Ces indicateurs, parfois difficiles à quantifier, peuvent être la satisfaction du client, le respect des délais de livraison, la flexibilité de la chaîne, le partage de l'information, la gestion des risques, l'amélioration de la traçabilité, etc. Ils sont construits à partir du suivi des stocks et permettent de fixer les seuils des objectifs à atteindre.

## **CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

Trois principaux indicateurs de performance de la chaîne logistique sont largement utilisés, correspondant chacun à un type de flux : des indicateurs de « coopération » en ce qui concerne la performance du flux d'information, les coûts pour le flux financier et les délais de livraison pour le flux physique.

La première étape du suivi des performances consiste donc à « mesurer la performance ».

Plusieurs critères de performance sont envisageables. Beamon (Beamon, 1998) classe celles-ci en deux catégories :

Les mesures de performance qualitatives (satisfaction du client, flexibilité, intégration du flux physique et d'information, gestion du risque financier, etc.) et quantitatives (retards de livraison, temps de réponse client, etc.).

Ensuite, il faut prendre des décisions de réingénierie et agir sur le système et le modèle à travers des variables de décision afin de tendre vers les objectifs fixés.

La mise en place d'un système performant traduit donc un besoin de contrôle de la chaîne logistique et d'amélioration des performances.

La gestion des systèmes logistiques a pour objectif de développer des modèles et des méthodes d'optimisation permettant de fournir une aide à la décision efficace. En effet, les systèmes logistiques en général constituent des organisations sociotechniques particulièrement difficiles et présentent des problématiques de modélisation et d'optimisation complexes. Les systèmes logistiques concernés sont principalement ceux qui relèvent de : la Production, le Transport, la Santé et la Gestion de Crise. De tels systèmes sont souvent dynamiques, distribués et étendus sur des réseaux à grandes échelles et se présentent généralement sous formes d'entités autonomes en interaction. Les processus issus de ces systèmes sont complexes, par leurs dimensions importantes (nombre très important de variables), la nature de leurs relations dynamiques, et la multiplicité des contraintes auxquelles ils sont soumis (contraintes de productivité et de sécurité pour l'homme et l'environnement).

### **3.4- Les éléments essentiels à une bonne gestion de Supply Chain**

Le concept de l'ECR est mondial et repose sur treize principes majeurs qui peuvent être regroupés en quatre rubriques principales telles que :

- La gestion de la demande
- La gestion de la chaîne logistique intégrée

## **CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

- Les supports technologiques
- Les intégrateurs

La chaîne logistique ou plus communément appelé la supply chain, représente l'ensemble des flux physiques, les flux d'informations et tous les processus de mise à disposition des produits ; de la fabrication jusqu'au client final c'est-à-dire le consommateur. En d'autres termes, la supply chain désigne l'ensemble des étapes de la logistique d'approvisionnement : les étapes sont nombreuses et vont concernées toutes les étapes nécessaires à la mise sur le marché d'un produit. Toute cette chaîne concerne les achats, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le transport....

La gestion de la chaîne logistique constitue l'enjeu prioritaire et indispensable pour l'entreprise, pour optimiser au mieux sa productivité.

Le Supply Chain Management cherche à fluidifier les différents échanges, les flux circulants dans l'entreprise mais aussi dans les relations entre l'entreprise et son environnement.

L'entreprise doit pour cela définir les outils et méthodes permettant d'améliorer l'approvisionnement, tout en cherchant à réduire les stocks et les délais de livraison.

### **3.4.1 L'écoute du marché**

Le client est désormais au cœur de la chaîne logistique globale et c'est lui qui va déclencher le processus de production. Ainsi, l'entreprise va être très attentive aux demandes des clients et à leurs attentes. C'est le marché qui va orienter les choix de l'entreprise ainsi que sa production ou plus précisément sa capacité de création. L'entreprise si elle veut rester compétitive se doit d'être à l'écoute et réactive aux attentes pour satisfaire toujours plus le consommateur.

L'entreprise va devoir anticiper les besoins des clients sans pour autant être trop en avance ou en retard. Il est alors important pour la firme d'arriver à trouver un juste milieu pour satisfaire la demande.

Pour cela, la firme va mettre en place une veille au niveau de son environnement : le marché mais aussi ses concurrents. Car il est toujours intéressant de savoir ce que fait le concurrent. L'écoute du marché est un élément essentiel pour la firme si elle veut répondre efficacement à la demande des consommateurs.

### **3.4.2 L'échange d'informations**

La relation entre les acteurs de la supply chain est basée sur un échange de données et d'informations important, chacun doit alors informer ses collaborateurs des données dont il

## **CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

dispose, cette collaboration est primordiale et elle va souvent être facilitée par l'outil informatique et les systèmes d'information, afin que l'échange d'informations entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement soit plus rapide et surtout plus fiable, les différents intervenants disposent généralement d'un système d'Echange de Données

Informatisées (EDI). Ce système permet d'échanger plus rapidement des informations à l'aide de l'informatique.

L'échange d'informations entre les différentes entités se fait de manière automatique grâce à des messages standards d'une machine à une autre.

A l'origine, l'EDI est né d'une volonté de supprimer le papier pour atteindre le zéro papier.

Ce système permet un traitement des données automatisé et surtout un accès plus rapide à l'information qui est plus pertinente et fiable. Le flux d'informations est alors plus fluide et la sécurité des données est plus sûre. Cet EDI est d'autant plus important aujourd'hui avec les fournisseurs qui se trouvent parfois à l'étranger et la volonté de servir toujours plus vite le client final.

### **3.4.3 Importance de la transparence et de la confiance**

Pour que le Supply Chain Management soit efficace, il nécessite une collaboration entre les intervenants dans la chaîne d'approvisionnement mais aussi un échange d'informations essentiel à la collaboration. Pour que ces échanges de données soient accessibles, efficaces et permettent le retraitement des informations, la confiance et la transparence sont primordiales.

En effet, cette collaboration ne peut être totalement efficace sans transparence, les informations doivent être transmises dans leur totalité sans que certaines données soient conservées ou cachées. La confiance est aussi un élément indispensable à cette relation car si les intervenants n'ont pas confiance entre eux, ils ne transmettront pas les informations ce qui peut entraîner l'échec de la coopération. La confiance permet d'échanger les informations sans douter ou avoir peur que le collaborateur aille les transmettre à d'autres personnes malveillantes ou encore à la concurrence.

Tous ces éléments permettent de gérer au mieux l'approvisionnement dans le but de toujours satisfaire au mieux les clients et leurs exigences. Les entreprises qui travaillent et choisissent ce mode de gestion respectent en général tous ces éléments car sans ça elles savent qu'elles vont droit à l'échec et cela peut mettre en péril l'entreprise.

### **3.5- Evolution de la chaine d'approvisionnement**

La gestion de la Supply Chain implique comme on l'a vu l'intégration des acteurs dans la chaîne d'approvisionnement. L'évolution dans la gestion de la chaine d'approvisionnement est incontestable. Voici un retour sur ce qui existait avant la Supply Chain, les conséquences d'une gestion en chaine logistique intégrée, puis les objectifs poursuivis.(Diane (D) : Citoyenneté et Supply Chain ; Mémoire de fin d'études, Université Paris 1, 2010).

#### **3.5.1 Changements dans la gestion de la logistique**

##### **A) La gestion des stocks**

Avant la naissance du concept de supply chain, les acteurs de la chaine d'approvisionnement prévoyaient les ventes et la production en fonction des prévisions de l'agent précédent.

C'est tout d'abord le fournisseur direct du consommateur c'est-à-dire le distributeur qui va prévoir les ventes prochaines sur une période en se basant sur les sorties de caisse. Il va ensuite transmettre ses prévisions à son fournisseur qui va, à son tour établir des prévisions de ventes en partant de celles de son client mais en prévoyant une marge d'erreur de 10% environ, de même pour les autres intervenants, chacun va réaliser ses prévisions en les augmentant de 10% pour toujours être capable de répondre à la demande. C'est ce qu'on appelle le bullwhip effect et induit des frais importants pour chaque agent, chacun détiendra un stock d'invendus dans la majorité des cas.

Dans ce type de gestion, les entreprises étaient dans la plupart des situations perdantes ou du moins peu gagnantes.

##### **B) La Supply chain**

Le supply chain management est une gestion de la production à chaque niveau de la chaine, il va y avoir une intégration des intervenants sur l'ensemble de la chaine logistique.

Ce mode de gestion permet d'augmenter les rotations des stocks par an, de diminuer le coût des produits car il va être réparti entre les différents acteurs. Le supply chain management permet également de diminuer les cycles de production et de réduire le temps de réponse et de livraison aux clients. Les objectifs à atteindre peuvent être déterminés pour l'ensemble de la chaine d'approvisionnement.

#### **3.5.2-Objectifs**

Le supply chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle

## CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en supply chain permet d'atteindre des objectifs tels que :

- Le passage du flux poussé au flux tiré : Cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour ensuite peut-être être vendu mais la production va dépendre des commandes clients, cela va limiter les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs ;
- La planification de la production : La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant.

L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important ;

- L'amélioration de la traçabilité : Par la gestion en supply chain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits;
- L'amélioration de l'exécution de la commande : Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.

### **3.5.3 Les étapes de la Supply Chain**

Le consommateur est au centre de la supply chain. C'est même lui qui est à l'origine de la chaîne logistique globale et qui va déclencher la production du produit.

En effet, le client est au cœur des préoccupations et il va être le centre de la supply chain. Il y a différentes étapes dans le processus de logistique globale, on peut les décrire comme étant successives bien que les relations et les échanges soient constants et réciproques.

Tout d'abord, la commande ou du moins la création du bien va être engendrée par le client final, puis le fournisseur de matières premières va livrer l'entreprise qui va être habilitée

## **CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA LOGISTIQUE ET LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

à transformer les matières premières en un premier élément du produit (par exemple les composants d'un moteur vont être assemblés pour constituer le moteur). Puis chaque partenaire va avoir une tâche définie dans la création du produit (par exemple dans l'automobile, l'une va constituer les pneus, une autre le moteur, et une dernière le tableau de bord). Chacun des intervenants de la chaîne va avoir un rôle déterminé et essentiel pour que le client soit livré à temps et satisfait. Il est donc primordial que chaque acteur agisse dans son intérêt mais prenne en compte aussi celui de ses collaborateurs. Si l'un des acteurs ne respecte pas les règles la production peut être arrêtée.

De même, pour éviter toute surproduction, les agents vont établir des prévisions en fonction des prévisions de leurs collaborateurs précédents sans ajouter un pourcentage de marge. La gestion en Supply chain implique une transparence et une confiance totale entre les intervenants, la collaboration doit être complète et suivie pour éviter toute erreur ou surproduction inutile, la production et les délais de livraison doivent tenir compte de chacun des agents.

La chaîne logistique globale est plus longue que lorsque l'entreprise est seule gestionnaire, la fabrication est alors élaborée en fonction de chacun.

### **Conclusion**

La chaîne logistique, ou supply chain, est réellement aujourd'hui une compétence indispensable pour les différentes entreprises, car même si ce n'est pas leur cœur de métier, elle a une influence directe et considérable sur sa performance commerciale, économique, financière, environnementale. Et donc sur la création de valeur durable qu'elle est capable de générer et d'accumuler année après année.

Or, compétence indispensable ne signifie pas pour autant compétence à créer et conserver uniquement en interne, car l'art logistique est précisément un art de la collaboration avec les fournisseurs et les clients de la filière économiques, mais aussi avec des prestataires externes offrant des services de logistique physique, des éditeurs de logiciels, des consultants.

En effet, la fertilisation croisée des pratiques et des compétences est une clé essentielle du progrès durable qui influence durablement les performances des entreprises.

***Chapitre II***  
***Référentiel ASLOG et mesure  
de la performance logistique***

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

### **Introduction**

La performance logistique est un outil et un facteur clé de succès de l'entreprise. Elle implique les mesures très importantes telles que l'établissement de niveau de performance par la gestion de ressource de la logistique.

En effet, le référentiel logistique l'ASLOG (Association française de la Supply chain et de la Logistique), assure la promotion de la logistique, au travers de contacts entre tous les acteurs de la chaîne logistique globale et ce, en encourageant la mise en œuvre de méthodes et moyens, permettant aux entreprises d'identifier de façon régulière et précise la performance des différents maillons constitutifs de leur Supply Chain.

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons la performance logistique des entreprises, les différents indicateurs permettant la mesure de ce type de performance, les différents référentiels couramment utilisés par les entreprises, notamment le référentiel ASLOG qui constitue l'objet de notre étude.

### **SECTION 01 : la performance logistique**

Avant d'expliquer la performance logistique, il est nécessaire de comprendre le concept de performance et tirer au clair la terminologie logistique.

#### **1.1- La distinction entre la performance et les notions voisines**

Avant de réfléchir aux déterminants de la performance, il convient de cerner les différentes notions que la performance recouvre : efficacité, efficience, productivité... Pour l'économiste néoclassique, seul le concept d'efficience existe, la productivité en étant l'indicateur. Nous retiendrons les définitions suivantes : l'efficacité est la capacité à réaliser des objectifs tandis que l'efficience se réfère au ratio output/input. L'accroissement de l'efficience provient de la maximisation de l'utilisation de ressources qui conduit à une augmentation de la production sans accroissement de coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles (Desreumaux, 1992).

Billaudot (1995) prolonge ces définitions de la façon suivante : « *On parle d'efficience à propos d'une performance définie ou mesurée comme le rapport entre un output et tout ou partie des moyens, encore qualifiés d'inputs ou ressources, mobilisés pour l'obtenir. L'output en question est ce que l'on obtient de l'activité mobilisant ces moyens. Comme cet output est autre chose que ces moyens, on est en présence d'une grandeur dimensionnée. On parle d'efficacité à propos d'une performance définie théoriquement ou mesurée empiriquement comme le rapport entre un résultat et une norme relative à la même chose, et le résultat que*

## CHAPITRE II :REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

*l'on aurait normalement dû atteindre. Cette chose peut être n'importe quel élément d'une activité. Comme le résultat constaté et la norme sont exprimés dans la même unité, tout indicateur d'efficacité est une grandeur sans dimensions ».*

### **1.1.1 Définition de la performance**

La performance est un concept multi facettes qui ne se satisfait pas toujours de l'équation simpliste « *réduire les coûts pour augmenter les profits* ». (Selon Lorino, 2003). La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût).

### **1.1.2 Les Indicateurs de performances**

Pour bien définir la notion d'indicateur, nous devons le situer par rapport à son rôle au niveau de l'entreprise, ainsi que de sa qualité.

#### **1.1.2.1 Définition de l'indicateur**

*« Information précise, utile et pertinente pour le gestionnaire contribuant à l'appréciation d'une situation et exprimée sous formes et des unités diverses ».* (Nadia (B), Michelline (C), Marie-gorges (F), « gestion de la relation client commerciale », Edition Dunod, pp 142,143).

#### **1.1.2.2 Objectif de l'indicateur**

Les objectifs ne reflètent pas exhaustivement toutes les activités du programme. On choisit un nombre limité d'objectifs parmi les plus importants et les plus prioritaires.

Les principes devant présider à l'élaboration des objectifs peuvent être définis comme suit :

- Ils doivent être en nombre limites ;
- Ils doivent être représentatifs des aspects essentiels du programme ;
- Ils doivent être énoncés en terme clairs, simple et faciles comprendre par tous ;
- Ils doivent être mesurables par des indicateurs chiffrés auxquels sont conférées des valeurs cibles.

#### **1.1.2.3 Qualités de l'indicateur**

Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteint d'une performance ; on distingue :

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

- Quantifiable et mesurable
- Fiable (exempt d'erreur) Clair et compréhensible
- Nombre relativement faible
- Clair et compréhensible

### 1.1.2.4 Les différents types d'indicateurs

- **Indicateurs d'alerte** : Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

- **Indicateurs d'équilibration** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Une autre classification des catégories d'indicateurs :

- **Les indicateurs de résultat** : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir.

Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

- **Les indicateurs de processus** : Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...). (Courtois (A), Pillet (M) et Martin-Bonnefous (C) : Gestion de production, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003, p 362).

## 1.2- Performance logistique : définition et moyens d'amélioration

Nous trouvons dans la littérature que l'amélioration de la performance est un terme qui fait intervenir deux notions distinctes qui seraient la mesure de la performance et l'évaluation de la performance. Avant d'aller plus loin, nous proposons tout d'abord une définition de la performance logistique.

Selon Biteau, « la performance logistique est généralement représentée par le taux de service au client : nombre de fois où on livre le bon produit ; dans la quantité souhaitée ;

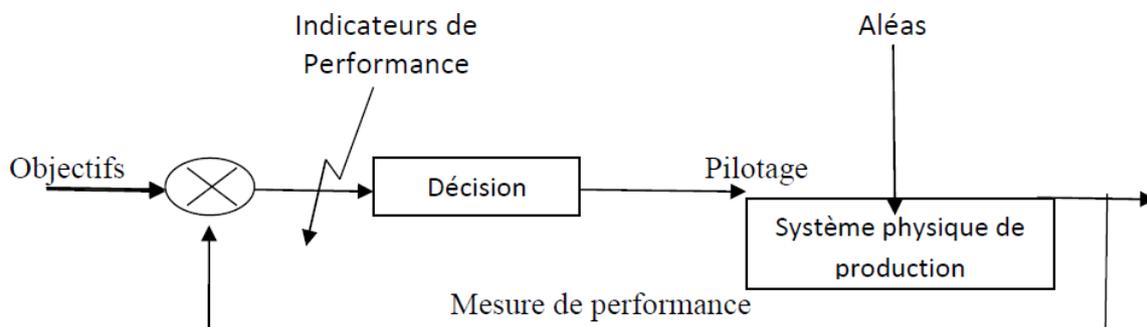
## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

dans le délai demandé ; au moment prévu ; à l'endroit prévu ; dans le conditionnement demandé ; en bon état et avec les bons documents ; précédé, accompagné et suivi des bonnes informations ; tout cela, dans les meilleures conditions économiques » (Biteau, 1998). Fenies et Gourgand complètent cette vision en distinguant la performance collective « *optimisation globale du fonctionnement de la supply chain* » et la performance individuelle « *maximisation du profit d'une entité* » (Fenies et Gourgand, 2004). La problématique du SCM rejoint le concept émergent de l'interopérabilité des entreprises (Chen, 2005). Ainsi, l'interopérabilité peut être considérée comme une performance d'une organisation. Mais la difficulté est liée à la mise en place de la caractérisation et la mesure de l'interopérabilité en tant que performance (Blanc, 2006).

### 1.2.1 Comment améliorer la performance logistique ?

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performances traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation (**figure 09**). (Botta-Genoulaz, V.;Campagne, J.P.;Llerena, D.;Pellegrin, C. *Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination*, 2010).

**Figure N°09: Système de contrôle pour les performances des CL**



**Source :** (Aida (K), thèse de doctorat, Spécialité : Automatique, Génie Informatique, Traitement du Signal et Image, 2012, p.27)

## **CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

Il faut prendre des décisions de réingénierie et agir sur le système et le modèle à travers des variables de décision afin de tendre vers les objectifs fixés, comme le montre la (figure n°11), La mise en place d'un système performant traduit donc un besoin de contrôle de la chaîne logistique et d'amélioration des performances.

### **1.3- Les dimensions de la performance logistique**

Pour améliorer la performance logistique, il existe plusieurs indicateurs selon : (La logistique des produits alimentaires, mémoire Master Pro Qualimapa, Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).

#### **1.3.1 Le taux de service**

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues).

Le calcul de base de cet indicateur est donc :

$$\text{Taux de service} = \text{Quantité totale de produits livrés à temps} / \text{Quantité commandée reçus (en \%)}^3$$

L'indicateur de niveau de service reste cependant et avant tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle-même (le niveau de service a-t-il évolué positivement ou négativement depuis plusieurs mois ?).

Cet indicateur peut se décliner tout au long de la chaîne logistique, chacun ayant des fournisseurs et des clients avec qui les relations de livraison peuvent se mesurer par des taux de service. Une fois que l'on a « construit » cet indicateur et que l'on peut le suivre régulièrement, on peut se fixer des objectifs d'amélioration, mais aussi analyser les mauvais résultats, en rechercher les causes et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Cet indicateur peut donc être utilisé tout le long de la chaîne logistique pour le suivi :

- des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- des commandes internes à l'entreprise,

<sup>3</sup><https://abcsupplychain.com/indicateurs-supply-chain/>; consulté le 24/04/2019, à 14.04.

## **CHAPITRE II :REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

- des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

Pour augmenter l'efficacité du service clientèle, une méthode peut être utilisée : *la méthodeABC*.

La logique de cette approche tient dans le fait que certains clients et certains produits sont plus rentables que d'autres. Par conséquent, l'entreprise doit maintenir les plus hauts niveaux de service clientèle pour les combinaisons les plus rentables de produits et/ou clients.

De même, pour évaluer le niveau de service que fournit une entreprise et déterminer des repères, il est intéressant de réaliser un audit du service clientèle (interne et externe).

### **1.3.2 Les délais**

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils attendent aussi un délai.

Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.

Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site. Il est nécessaire de définir et de mesurer ces temps.

### **1.3.3 Le coût des stocks**

Les stocks sont là pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client malgré des temps de production interne longs ou peu fiables. Ces stocks sont multiples ; ils sont constitués par l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits finis, des produits en cours et des emballages commerciaux.

Toutefois, ces stocks présentent de graves inconvénients : ils sont à l'origine de coûts importants, et, de plus, ont des effets secondaires ennuyeux : ils rendent plus compliqués la gestion, moins directe la détection des problèmes de qualité...

On sous estime souvent le véritable coût des stocks. En effet, il y a le coût des surfaces, des bâtiments utilisés pour le stockage, l'entretien de ces bâtiments, la main d'œuvre de manutention des stocks, les impôts, les risques de détérioration pendant le stockage...

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

La mission du logisticien étant d'organiser une gestion des flux qui minimise les coûts tout en maximisant le service apporté à l'utilisateur, il est indispensable de connaître le coût de revient de la gestion des stocks (ou coûts annuels de stockage).

Il y a tout d'abord: les **coûts de détention des stocks** comprenant d'une part,

➤ **les frais de gestion des stocks avec :**

- Les coûts directs : les immobilisations des locaux donnent lieu à des loyers ainsi qu'à des frais d'entretien ; le fonctionnement de l'entrepôt nécessite des services extérieurs (chauffage, éclairage, assurances, taxes..), les salaires et charges du personnel employé à la tenue des stocks, les coûts générés par la casse, les dégradations dues à l'usure du temps et aux conditions de stockage (humidité de l'entrepôt)

- Les coûts indirects : liés à l'intervention du service informatique pour les logiciels de gestion des stocks, du service comptable pour la tenue des comptes, du service du personnel pour le suivi des carrières des salariés des entrepôts.

➤ **D'autre part il existe les coûts de financement des investissements en stocks.**

En effet, garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks relève d'une appréciation qui se fera au cas par cas.

Enfin, il y a également les coûts de rupture étant l'ensemble des conséquences dues à l'absence du produit au moment voulu. Ils peuvent être chiffrés par :

- le manque à gagner engendré par la perte de chiffre d'affaires,
- les pénalités de retard payées au client,
- le surcoût de l'approvisionnement d'urgence,
- le coût de la désorganisation, voire de l'arrêt des chaînes de fabrication.

Il est important de minimiser les stocks tout en évitant les ruptures.

Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum ; c'est à dire la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

**Stock minimum** = consommation journalière du produit x (délai de livraison + délai de passation d'une commande).

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

Il existe deux méthodes afin de gérer des stocks avec efficacité :

### ➤ **La méthode PARETO ou ABC**

C'est une méthode de classification des stocks en catégories A, B, C... La première étape est le tri des produits par niveau de chiffres d'affaires ou de préférence par leur contribution à la rentabilité de l'entreprise si les données sont disponibles. La seconde étape consiste à vérifier la différence entre articles à faible ou haut volume de transaction.

Il peut ainsi en découler par exemple que pour certains articles (A), leurs niveaux de stock doit être revu journallement ou en continu car ils constituent un gros pourcentage des ventes ; que pour d'autres (B) une revue hebdomadaire sera suffisante...

Dans le domaine de la gestion des stocks, on peut affirmer qu'environ 20% des articles en stock représentent 80 % de la valeur monétaire de ce même stock. Il s'agira alors de grouper les articles selon leur importance.

### ➤ **L'analyse prévisionnelle**

La prévision des ventes de chaque produit est un élément important de la gestion des stocks.

Plusieurs approches existent : envoi de questionnaires, réalisation d'interviews téléphoniques et personnelles pour pressentir les intentions d'achat de la clientèle, faire appel à des experts, des vendeurs de terrain... Toutefois, la plupart des entreprises prévoient leurs ventes sur base des données du passé.

### **1.3.4 Le coût des flux**

Il s'agit de coût de manutention, de gestion administrative, de flux de marchandises...

On peut distinguer les flux amont, les flux aval.

Il y a tout d'abord les **coûts d'approvisionnement** qui correspondent aux frais engagés pour :

- Négocier auprès du fournisseur

La mise au point des spécifications techniques et des conditions financières de la commande nécessite d'y consacrer du temps : frais de manutention. Il est donc important de déterminer les frais moyens de passation d'une commande.

- Le cycle de commande

Celui-ci correspond au temps écoulé à partir de la passation de commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit. Il y a donc 6 étapes :

Préparation de la commande, réception et enregistrement de la commande, processus de préparation, entreposage / manutention / emballage, transport de la commande, livraison et

## **CHAPITRE II :REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

déchargement de la commande entre les mains du client. Le cycle total prend en moyenne 13 jours (de 5 à 21 jours !). Cependant, cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité ! Donc des frais.

Il est donc nécessaire pour chaque fournisseur de connaître la durée du cycle de commande et le pourcentage de commande complètement livrée par rapport à l'ensemble des commandes de chaque fournisseur : c'est le taux de performance des commandes.

- La réception de la marchandise

Il faut manutentionner et contrôler la conformité de la livraison.

C'est pourquoi des indicateurs doivent être définis pour les coûts de manutention.

Il y a ensuite les coûts d'expédition qui comprennent.

- Frais de manutention

Ils représentent les coûts de préparation de commande à livrer (mise en colis, palettes) et de chargement des livraisons.

- Les coûts de transport

Le taux de remplissage des unités de transport et le coût du transport en lui-même doivent être définis et mesurés.

Ces coûts de transport doivent être identifiés par segments : par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service, par produit.

### **1.3.5 Vers l'excellence logistique**

Pour évaluer le niveau de performances logistiques d'une entreprise, plusieurs composantes basiques doivent être sondées :

- l'établissement de liens solides avec les clients fondés sur la compréhension des besoins mutuels (nécessité de l'audit du service clientèle),
- la mise en œuvre d'un puissant partenariat fournisseur,
- l'existence d'une planification logistique à long terme,
- la mise en place de programmes d'amélioration continue de la qualité,
- l'implication et la mobilisation du personnel dans ces processus,
- l'utilisation de systèmes d'information comme aide à la coordination intra et inter organisationnelle,
- le recours actif à des indicateurs de performance au niveau des coûts et de la qualité de service.

Les entreprises leaders sur le plan logistique apparaissent plus réactives et en meilleure posture sur le marché pour deux raisons principales :

## **CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

- elles utilisent plus largement les techniques avancées de contrôle de gestion logistique(ABC...). De ce fait, elles connaissent la réalité de leurs coûts logistiques et sont capables de cibler leurs efforts et leurs plans de progrès,

- bien plus que les autres, elles acceptent la remise en cause permanente de leur organisation.

Que ce soit en remettant tout à plat périodiquement ou en observant finement les pratiques et les performances de la concurrence ou des secteurs d'activités voisins (ce qui s'appelle faire du benchmarking).

### **1.4- Caractéristiques d'une logistique performante**

Une fonction logistique performante se caractérise<sup>4</sup> :

- Dans le domaine de l'approvisionnement, par :
  - une sécurité et une fiabilité des approvisionnements ;
  - un stock optimisé des matières premières et/ou de composants, si besoin.
- Dans le domaine de la production, par :
  - un temps de défilement réduit ;
  - un stock de sécurité optimisé, si besoin.
- Dans le domaine de la distribution, par :
  - des livraisons aux clients aux dates attendues ;
  - des livraisons sans litiges ;
  - un stock optimisé de produits finis, si besoin.

#### **Remarque :**

Ces caractéristiques de la logistique performante peuvent servir dans la définition des objectifs opérationnels pour améliorer la réponse à la demande du client. Pour ce faire, les actions sur ces trois domaines doivent être coordonnées, et les interfaces gérées au mieux.

Il doit y avoir un sens d'actions connu et compris par tous. C'est pourquoi, la maîtrise de la performance logistique nécessite :

- une fonction logistique bien structurée : nécessité de décloisonner les services.
- une cohérence d'actions : nécessité de donner un sens d'action avec ses objectifs.
- une implication parfaite de tous les services impliqués à l'écoulement de la matière.

---

<sup>4</sup><http://mushimiyimana.logistique.over-blog.com/article-notions-de-la-performance-logistique-55126139.html>;  
Consulté le 13/04/2019, à 15.49.

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

### **SECTION 02 : Mesure de la performance logistique : quels outils ?**

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.

#### **2.1- Mesure et évaluation de la performance logistique**

Selon la stratégie de l'entreprise, les indicateurs se révélant être pertinents pour le pilotage des activités différent, ce qui accentue l'importance du choix du système de performance utilisé. Un modèle d'évaluation de la performance adapté est un modèle en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise (Lorino, 1991 ; Berrah, 97 ; Le Clainche, 2001).

Selon Mentzer et al. « *Le concept de gestion des chaînes logistiques, se traduit par la coordination systémique et stratégique entre les fonctions internes ou externes d'une ou plusieurs entreprises. Le but de cette démarche est l'amélioration de la performance à long terme de chaque membre de la chaîne logistique, et de ce fait, de l'ensemble de celle-ci.* » (Mentzer et al, 2001).

##### **2.1.1 Mesure de la performance logistique**

Selon Jacot, « *La mesure conserve un rôle important mais s'en tient aux effets. L'évaluation est de portée plus générale : on tente de remonter aux causes et on se prononce également sur les objectifs et leur mise en oeuvre* » (Jacot, 1990). En d'autres termes, la mesure de performance est un moyen indispensable à l'évaluation de performance.

Les mesures de performance doivent refléter la complexité de la chaîne logistique et englober les opérations de tous les acteurs, depuis les premiers fournisseurs jusqu'aux clients finaux (Francella et Doherty, 1998). *Beamon* classe les mesures de performance en deux catégories : les mesures de performance qualitatives (satisfaction du client, flexibilité, intégration du flux physique et d'information, gestion du risque financier, etc.) et quantitatives (retards de livraison, temps de réponse client, etc.) (Beamon, 1998).

##### **2.1.2 Evaluation de la performance logistique**

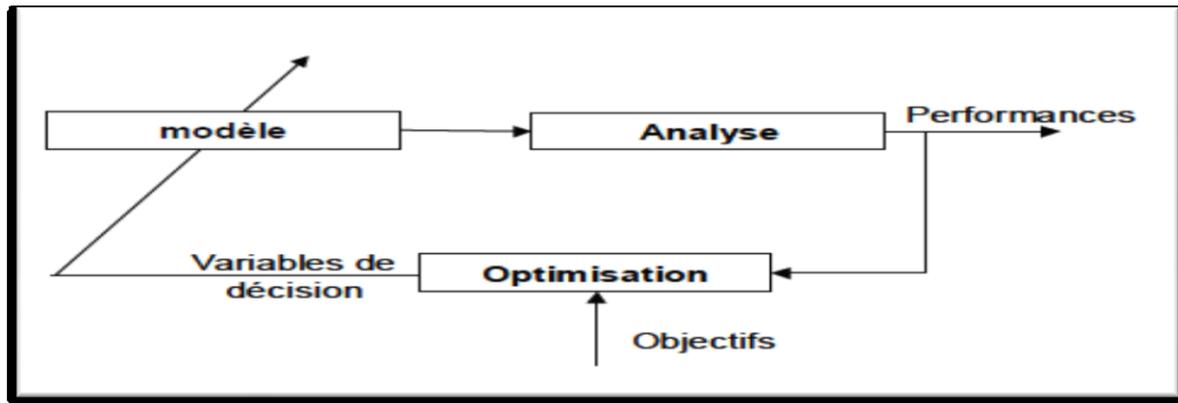
L'évaluation de performance est utilisée pour atteindre deux finalité qui seraient « démarches à priori et démarches à posteriori » (Frein, 1998), (Tahon et Frein, 1999) :

- **L'évaluation de la performance à priori** : L'objectif est la conception d'un nouveau système (ou modifier un système existant). Cette démarche s'appuie sur les

## CHAPITRE II :REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

indicateurs de performance ex ante (Giard, 2003). Selon Lorino un indicateur ex ante est une « *information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer un résultat* » (Lorino, 1995). Cet indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, c'est un élément de connaissance contribuant à l'aide à la prise de décision (**Figure N°10**);

**Figure N° 10** : Evaluation de performance à priori (Tahon et Frein, 1999).



**Source** :(MATTHIEU LAURAS (M), thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de l'oulouse, 2004, p.113).

En effet, Dans le cadre d'une évaluation de performance a priori, la démarche consiste d'abord à établir un modèle (loi de commande) qui formalise l'articulation entre les décisions à prendre et les mesures (états du système).

Ensuite, le modèle est analysé afin d'obtenir ses performances (et donc par déduction, celles du système étudié).

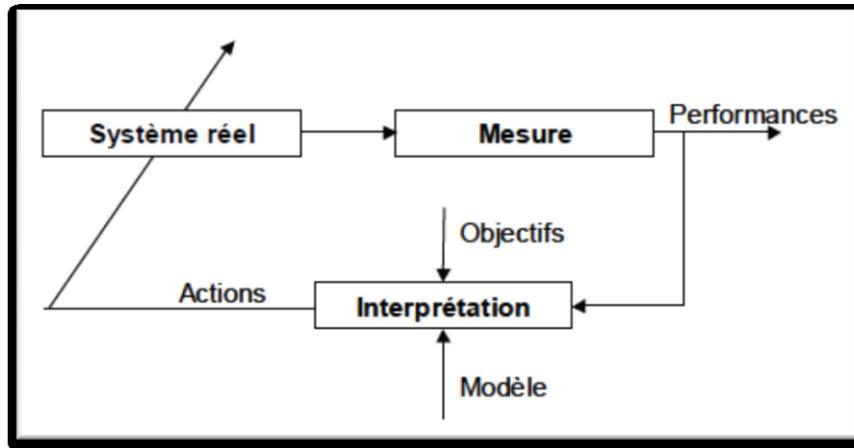
Au finale, on compare alors les performances obtenues aux objectifs assignés de façon à proposer des modifications sur les variables d'action du modèle. De ces actions résultent un nouvel état qu'il convient d'analyser. Cette boucle de régulation est appelée « optimisation ». L'évaluation est ici vue comme la « détermination par le calcul sans recours à la mesure directe ».

- **L'évaluation de la performance à posteriori** : L'objectif est le pilotage d'un système existant. Cette démarche s'appuie sur les indicateurs de performance ex post (Giard, 2003). Cet indicateur peut être défini comme étant une « *donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* » (AFNOR, 2000).

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

Donc l'indicateur  $y$  est vu comme un chiffre qui informe sur un état relatif à un contexte connu. Il s'agit de l'évaluation de la quantité des décisions passées (**Figure N°11**).

**Figure N°11** : Evaluation de performance à posteriori (Tahon et Frein, 1999).



**Source** : (Matthieu Luras (M), thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p.113).

Dans le cadre d'une évaluation de performance a posteriori, la démarche vise dans un premier temps, à mesurer les différentes performances d'un système réel. Dans un deuxième temps, il s'agit d'interpréter ces mesures en relation avec les objectifs prédéfinis de façon à établir les actions utiles au pilotage du système, Comme en commande classique, trois notions structurent alors l'évaluation de la performance : l'objectif, le modèle et la variable d'action.

- l'objectif représente l'état espéré du système piloté,
- la mesure rapporte l'état réel constaté de ce même système,
- la variable d'action constitue un levier sur lequel on peut agir en fonction de l'écart entre l'objectif et le modèle.

### **2.2- Méthodes d'évaluation de la performance logistique**

L'évaluation de la performance d'une chaîne logistique est une des priorités majeures des entreprises, vue la complexité de cette tâche, cette évaluation passe par une sélection des indicateurs de mesure de la performance appropriés à la gestion de cette chaîne. Il est alors nécessaire d'avoir une démarche structurée et des outils méthodologiques adéquats. Dans ce contexte, Luras met en évidence l'absolue nécessité de piloter la performance en fonction de deux éléments qui seraient « *processus et centre de décision* » (Luras, 2004).

- Les indicateurs sont scindés par activités principales ou processus (la méthode ABC-ABM, la méthode BSC et le modèle SCOR).

## **CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

### **2.2.1 Méthodes d'évaluation de performance orientées processus**

Dans cette section, nous présentons les méthodes de définition de systèmes d'indicateurs de performance suivant l'axe processus qui seraient « la méthode **ABC-ABM**, la méthode **BSC** et le modèle **SCOR** ».

#### **a. La méthode ABC – ABM**

Apparues dans les années 1980, l'Activity Based Costing (ABC) et l'Activity Based Management (ABM) sont des démarches destinées à comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations (ABC), et simultanément (ABM), à construire un modèle de mesure et de gestion de la performance (les coûts et les marges), en se basant sur le principe de la gestion par activités. Ce principe s'articule autour trois tableaux de bord (Lauras, 2004):

- le tableau de bord d'activité (mensuel – suivi des objectifs de réalisation).
- le tableau de bord financier (mensuel / trimestriel - suivi des objectifs financiers).
- et le tableau de bord structurel (trimestriel / semestriel - suivi des structures de coûts).

Donc, ABC et ABM soulignent la nécessité de mettre en œuvre un pilotage en fonction des activités qui composent les processus qui définissent le système étudié.

#### **b. La méthode BSC**

Dans un article publié dans le Harvard Business Review en 1992 (Kaplan et Norton, 1996), Norton et Kaplan développent le principe du Balanced Scorecard (BSC) traduisible littéralement par « tableau de bord équilibré ». Cette méthode propose le regroupement des objectifs stratégiques autour quatre perspectives : finance, satisfaction client, processus internes et apprentissage (Benmoussa et laachir, 2007). Avec cette méthodologie, toutes les mesures sont définies en fonction des objectifs stratégiques (**Figure N°12**).

En effet, BSC vise à compléter les indicateurs de performance purement financiers par des indicateurs fonctionnels. La finalité de cette approche est de considérer l'évaluation de la performance comme une résultante de la mise en œuvre des processus (Kaplan(R) et Norton (D), 2001).

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

**Figure N°12** : Les buts du BSC : de la stratégie aux objectifs (Kaplan et Norton, 1996)



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org), consulter le 13/05/2019, 12.12

- **Perspective financière**  
Il s'agit non seulement de mesurer la performance financière mais aussi de s'assurer de l'utilisation efficiente des ressources financières.
- **Perspective Client**  
La perception de la performance, mais du point de vue du client. Avec le temps et l'expérience, cette perspective s'étend aussi aux parties prenantes clés de l'entreprise, c'est à dire celles du cercle le plus étroit.
- **Perspective processus internes**  
La performance des processus clés de l'entreprise sous l'angle de l'efficacité et de la qualité.
- **Perspective Apprentissage organisationnel**  
La performance vue sous l'angle du capital humain, du système d'information, de la culture etc.

### c. Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference)

- Le modèle SCOR permet d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique en facilitant la représentation des flux physiques, informationnels et financiers allant du fournisseur du fournisseur au client du client d'une entreprise.. (Yeves (P), Michel (F) : logistique ; 5<sup>e</sup> édition Dunod ; pp 704.705).

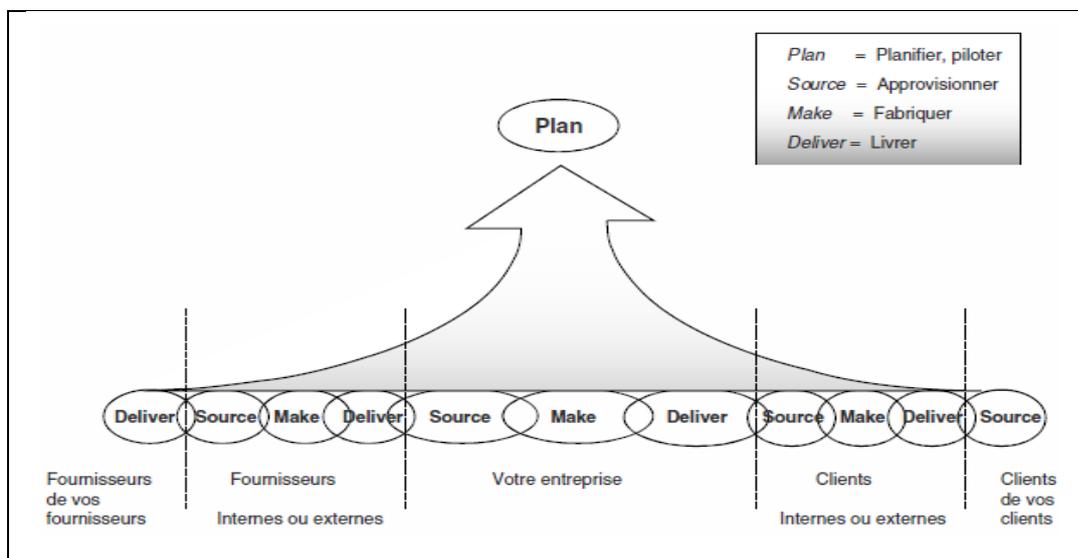
Cette approche permet de formaliser le niveau de maturité de la logistique/supply chain management au sein de l'entreprise, d'identifier les cibles visées et de formaliser les écarts entre situation actuelle et future et par conséquent les projets qui constitueront les business programmes et les programmes supports d'un PMT ou d'un schéma directeur

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

Quatre processus de management constituent le cœur de SCOR et l'on a préféré conserver ici les termes américains, quitte à les traduire, afin de respecter la présentation du Supply Chain Council avec (**figure N°13**) :

- Plan : planifier ou piloter selon les cas (échelle de temps différente).
- Source : approvisionner depuis un fournisseur interne ou externe.
- Make : fabriquer, assembler, produire.
- Deliver : livrer, fournir, opération inverse de Source.

**Figure N°13:** Les quatre processus de base de SCOR (© 2001 Supply Chain Council)



On peut clarifier ce schéma à partir des points suivants :

- Chaque intersection de deux processus d'exécution (Source-Make-Deliver) est un lien de la supply chain ;
- un processus d'exécution transforme ou transporte des matières premières et/ou des produits ;
- chaque processus est un client du processus précédent et un fournisseur du processus suivant ;
- Les processus de planification managent ces liens fournisseurs-clients ;
- le processus de planification (ou pilotage) « balance » la supply chain, c'est à-dire assure les équilibres entre les entrées et les sorties pour chaque période de temps ;

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

- chaque intersection de deux processus d'exécution demande un processus de pilotage ou de planification.

### **d. Le tableau de bord logistique**

*«Le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité*

*Logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés».*(PHILIP, (V) : *la logistique modèle et méthodes du pilotage des flux*, 3ème Edition, paris. 2003, P. 219.)

C'est un outil destiné aux gestionnaires et qui vient remplir trois fonctions principales:

- Fonction de mesure : Vérifier que nos stratégies, moyens et autres ressources conviennent bien au cap qui a été fixé pour l'atteinte des objectifs (mesure de L'activité, de l'efficacité des moyens, de productivité, de la rentabilité, de la qualité...);
- Fonction de contrôle : Vérifier tout au long d'un exercice que l'avancement des activités respecte le cahier des charges et les temps standards (taux de réalisation),
- Fonction d'alerte : Alerter de manière anticipée sur un dysfonctionnement ou un incident (accidents, retards, dépassement des temps standards, dépassement des coûts, rupture de stock, rupture de moyens, files d'attentes...).

La finalité du tableau de bord logistique est de permettre au responsable logistique d'avoir une maîtrise de ses processus, et de pouvoir rapidement faire les réglages, ou mener des actions appropriées en cas de dysfonctionnement. Cet outil lui apporte la confiance et la garantie nécessaire pour travailler sereinement et atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

## **SECTION 03 : Les référentiels d'évaluation de la performance logistique**

L'évaluation de la performance globale dans les chaînes logistiques est une problématique nouvelle pour laquelle il existe encore peu de contributions. La difficulté réside dans le fait, qu'il n'existe ni standards, ni fondamentaux. Pour cette raison, nous avons orienté d'une part nos lectures sur le référentiel reconnu évaluant la performance dans les chaînes logistiques en s'efforçant de faire ressortir les évolutions plus durables de ce référentiel.

### **3.1- Le guide logistique ASLOG**

L'ASLOG (Association française de la Supply chain et de la Logistique), a bâti un référentiel logistique en se basant sur celui mis au point par Volvo dans les années 1990. Ce dernier a été amélioré et constitue à ce jour une base de référence intéressante pour juger de la

## **CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

pertinence d'un système logistique. Le référentiel de la performance logistique de l'ASLOG (ASLOG 2006) est un catalogue de mesures et d'actions de progrès. Le concept de la chaîne logistique a été introduit en 2002, avec la 3ème version, celle-ci étant encore enrichie dans sa version 2005. (Emilie Chardine (B) ; thèse de doctorat, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques ; année 2011 ; pp 64.65).

Ce référentiel permet de caractériser la situation actuelle de la chaîne logistique ainsi que l'évaluation de sa performance (as is) à travers 200 questions selon dix axes :

- le management, la stratégie, et la planification. Le référentiel préconise un choix de lieu de production en fonction de l'environnement général, des infrastructures, de la réglementation, des possibilités offertes par les collectivités locales, du bassin d'emploi...
- la conception des produits. Le référentiel encourage la standardisation et la création de modules, la réduction des impacts environnementaux liés à la destruction des emballages,
- les approvisionnements. Le référentiel recommande de choisir les fournisseurs en fonction de l'éloignement, de la facilité et des coûts de transport ; d'optimiser le transport en partenariat avec d'autres fournisseurs,
- la production. Le référentiel encourage notamment la polyvalence du personnel et l'organisation de la maintenance préventive afin de limiter les risques de pannes,
- les livraisons. Le référentiel distingue les livraisons amont et aval mais rien n'est spécifié sur les aspects environnementaux et sociaux,
- le stockage. Une gestion préventive des moyens de manutention et de stockage, la réduction du nombre de références (types, variétés) et la standardisation des conditionnements sont recherchées,
- les ventes. La fiabilité des informations notées sur l'étiquetage, l'interrogation des clients sur leur satisfaction, ... sont encouragées,
- les retours et le SAV. Le référentiel incite à mettre en place des stratégies d'améliorations continues afin de réduire le nombre de retours,
- les indicateurs de pilotage. Le référentiel approuve la mise en place d'un ensemble d'indicateurs synthétiques comme détaillés, permanents comme temporaires,

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

- et le progrès permanent. Le référentiel conseille la certification aux normes ISO environnementales.

Ces performances sont mesurées grâce à une échelle de cotation allant de 0 à 3 (0 : en l'absence du minimum nécessaire à l'obtention du niveau 1 ; 1, 2 et 3 ; 3 étant le meilleur niveau).

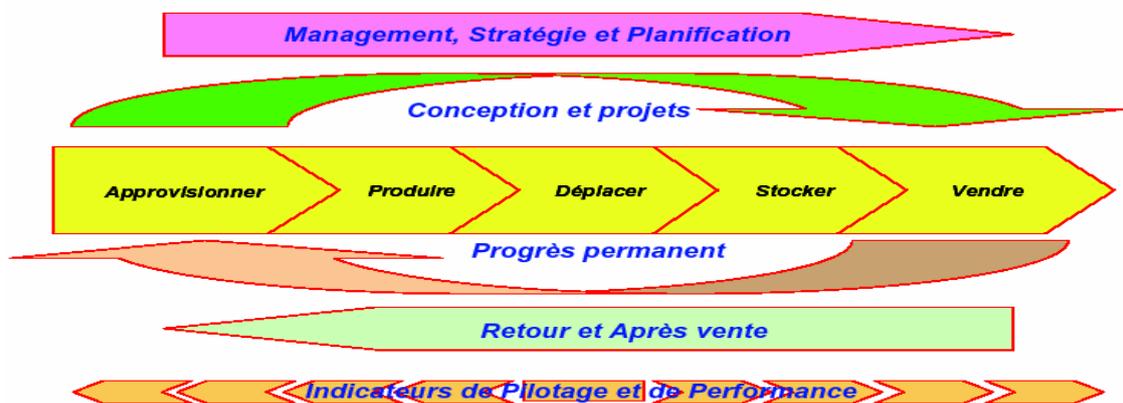
A partir de ces éléments de caractérisation, les auditeurs de l'ASLOG analysent la situation de l'entreprise au sein de sa chaîne logistique et formulent un certain nombre de recommandations permettant une amélioration à venir (« to be »).

### 3.2- Les différentes structures de référentiels d'audit logistique

Le référentiel d'audit logistique de l'ASLOG a été conçu pour aider les entreprises industrielles et commerciales à améliorer leur système logistique. Il a été développé par des professionnels de la logistique et des experts de ces derniers.

Ce référentiel couvre le système entier de logistique d'une entreprise. Il se veut volontairement généraliste et modulaire. (Séverine (B), Modèles de référence et évaluation de la performance des chaînes logistiques, Thèse doctorat université BORDEAUX 1, 2006, pp 92.93)

**Figure N°14** : La structure du référentiel d'audit logistique de l'ASLOG



Cette figure s'apparente à celle adoptée par le modèle SCOR, présente dans la deuxième partie de ce chapitre. Nous retrouvons, ici, les cinq piliers de SCOR : plan, source, make, deliver et return, agrémentés d'autres modules tels que conception et projet, progrès permanent, ou encore indicateurs de pilotage et performance.

La logique adoptée par l'ASLOG pour développer ce référentiel est la suivante :

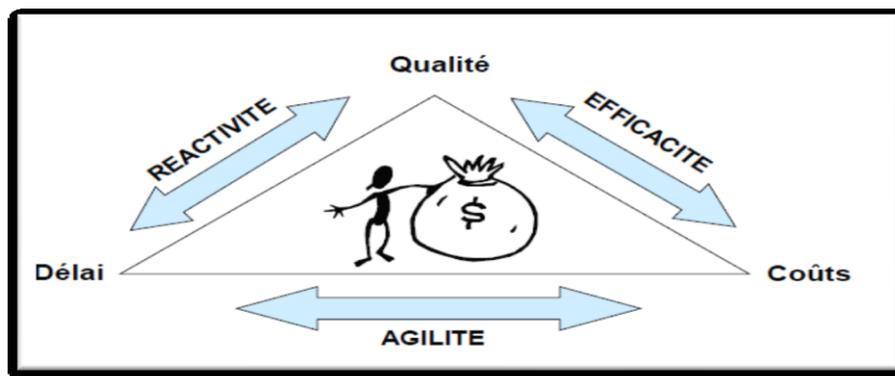
## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

Livrer la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire, dans le bon conditionnement, avec les bons documents, précédée, accompagnée et suivie par les bonnes informations, le tout aux moins mauvaises conditions économiques.

Cette logique est appelée l'intelligence logistique, et peut être résumée par la (figure N°15) ou les termes de la figure peuvent être définis comme suit :

- **intelligence** : Exploitation au maximum de toutes les informations disponibles.
- **réactivité** : Vitesse de réponse du système à l'évolution des demandes de marche.
- **efficacité** : Elimination de toute forme de gaspillage de temps et d'argent.
- **agilité** : Vitesse avec laquelle le système adapte sa structure de cout et ses niveaux de service.

**Figure N°15** :L'intelligence logistique



La démarche logistique de l'ASLOG se résume à cinq mots clés : recenser, analyser, hiérarchiser, optimiser, remettre en cause.

Les principaux objectifs de la réalisation d'un audit sur base du référentiel Aslog sont : l'analyse des processus logistiques clés, la mesure de la performance de la chaîne logistique, le traitement des dysfonctionnements à travers une démarche de progrès permanent, l'anticipation des changements vers des nouvelles organisations logistiques.

### **3.3- Les différents indicateurs du référentiel ASLOG**

L'ASLOG, a ainsi défini une batterie de huit indicateurs faisant office de référentiel pour établir une grille de lecture du benchmarking, en quête des meilleures pratiques en matière logistique. Ces huit indicateurs quantitatifs sont ici listés :

- 1) **Taux de fiabilité des prévisions de vente** : porte sur les prévisions de ventes, il exprime le pourcentage des ventes prévisionnelles établies sur N-1 par rapport au réalisé en N.

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

- 2) **Taux de service clients** : se calcule en divisant ce qui est livré par ce qui est commandé, cet indicateur pourra introduire la notion de « livré à temps ».

$$\text{Taux de service client} = \text{livraison de l'année N} / \text{commande de l'année}$$

- 3) **Taux de réclamation clients** : Le taux de réclamation clients est un ratio exprimé en pourcentage dont le calcul est le rapport entre le nombre de retours clients et le nombre total de sollicitations émises par l'entreprise ou l'organisation sur une temporalité précise.

$$\text{Taux de réclamation clients} = (\text{nombre des retours des produits défectueux reçus}) / (\text{nombre totale des produits vendus ou émis}) * (100)$$

- 4) **Taux de service production** :

$$\text{Taux de production} = \text{Coût salaire direct} / \text{chiffre d'affaire}$$

- 5) **Taux de service fournisseurs** :

$$\text{Taux de service fournisseurs} = \text{Nombre de commandes hors délais (soldées)} / \text{Nombre de commandes complète à date}$$

- 6) **Taux de fiabilité des prévisions d'achat** : porte sur les prévisions des commandes, il exprime le pourcentage des commandes prévisionnelles établis sur N-1 par rapport au réaliser en N.

- 7) **Taux des coûts logistiques globaux exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires net** : De nombreux coûts logistiques sont supportés par les gestionnaires d'entrepôts. Cela commence par les salaires des personnels y travaillant jusqu'aux factures d'électricité ou aux matériels de manutention. Comme tous les centres de coûts d'une entreprise, les plans d'action sur l'implantation ou encore sur l'organisation des flux ont pour objectif de diminuer ces coûts. Pour animer cela, le gestionnaire d'entrepôt doit mettre en place un indicateur qui servira d'étalon aux progrès réalisés ainsi qu'un repère afin d'éviter les dérives.

## CHAPITRE II : REFERENTIEL ASLOG ET MESURE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

Un indicateur très utilisé est le suivant :

$$\text{coûts logistiques} = \sum \text{coûts logistiques} / \text{chiffre d'affaire}$$

### 8) Taux de rotation des stocks

$$\text{Taux de rotation des stocks} = \text{stock moyen} / \text{vente totale} \times \text{nombre de jour de la période sélectionnée}$$

La vitesse de rotation exprime la durée de stockage en nombre de jours, plus elle est longue, plus le coût du stock est élevé.

$$\text{Durée moyenne de stockage} = 360 / \text{coefficient de rotation}$$

Plus le coefficient de rotation est élevé (ou plus la durée moyenne de stockage est courte), moins les produits restent en stock. A l'inverse, si le coefficient de rotation est faible (ou si la durée moyenne de stockage est longue), cela signifie que les produits restent longtemps en stock, ce qui peut être un signe de mévente.

#### Remarque :

Au-delà de la définition d'indicateurs et de leur promotion, la commission Benchmarking de l'ASLOG a décidé de conduire des enquêtes destinées à réaliser l'édition d'étude Benchmarking sur l'état de l'art de la logistique globale des entreprises.

#### Conclusion

La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs interconnectés et reflétant l'impact de différentes actions menées le long de la chaîne logistique. Chacune de ces actions a un effet sur une partie des indicateurs de performance d'une entreprise et l'un des concepts fondamentaux d'un système d'évaluation de performance est d'identifier précisément les principes de causes à effets liant les indicateurs de performance aux éléments de mesures

De plus, la performance logistique est complexe à contrôler notamment par le déploiement de système d'indicateurs de performance au vu des différents processus à considérer, ainsi que les auteurs à intégrer et ces niveaux décisionnels au sein desquels les indicateurs sont déclinés.

Au final, le référentiel de la performance logistique de l'ASLOG apporte une aide aux entreprises désireuses de bâtir une démarche d'amélioration continue, avec pour objectif prioritaire, celui d'atteindre le niveau d'excellence et de mettre en place les bonnes pratiques de la logistique.

***Chapitre III :***  
***Essai d'analyse de la***  
***performance logistique à***  
***travers le référentiels ASLOG***  
***chez RAMDY***

## **Introduction**

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous essaierons de faire en premier lieu, une présentation générale de l'entreprise RAMDY à savoir : son historique, son implantation géographique, ses activités, ses différentes missions ainsi que les différentes directions qui la composent, notamment la direction commerciale où nous avons effectué notre stage pratique. En second lieu, nous analyserons la performance logistique à travers l'analyse du guide d'entretien utilisé et en confrontant également les données et résultats de notre étude au référentiel ASLOG, afin de mesurer la performance logistique de l'entreprise Ramdy à travers les huit (08) différents indicateurs clés du dit référentiel.

## **SECTION 01 : Présentation de l'entreprise RAMDY**

Cette présente section aura pour objet, de présenter d'une manière synthétique le profil organisationnel de l'organisme d'accueil (Ramdy).

### **1.1- Historique de l'entreprise Ramdy**

La SARL Ramdy Ex (laiterie DJURDJURA) a été créée le 01 /01/1983.Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterieDJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîche et desserts. Depuis l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée aux fromages fondus, aux pates molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone industrielle TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromages fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions /mn et une ligne complète du fromage en blocs (barres).

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL Ramdy, aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « Ramdy ».En octobre 2009, la SARL Ramdy a repris la production de yaourts et de crèmes desserts.

Pour une surveillance constante de la qualité du produit et pour une protection optimale du consommateur, la SARL Ramdy s'est équipés d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologiques exigées.

**A: Situation géographique et juridique de l'entreprise RAMDY**

- **Situation géographique de la SARL RAMDY**

Usine implantée

- Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 50 unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion.

- A deux km d'une agglomération.

- A quelque dizaines de maitres de la voie ferrée.

- A 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pole économique important enAlgérie dotée d'un port à fort trafique et d'un aéroport international.

- A 17km à l'est de la capitale Alger.

- **Statut juridique de la SARL Ramdy**

« RAMDY » est une personne morale autonome en ce qui concerne sa gestion.

Elle dispose d'un capital social de 208885248DA

**B : identification et statuts de la SARL Ramdy**

RAMDY est une société à responsabilité limité (SARL) avec un capital social de 208.885.248DA et effectif de 300 salariés pour l'année 2012.

- **Les infrastructures**

L'entreprise RAMDY dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production « atelier yaourts et crème dessert, atelier fromage ». Pour surveiller la qualité du produit et bien protéger le consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologiques exigées.

- **Atelier yaourt et crème dessert**

➤ **Poudrage** : une salle de poudrage bien équipée.

➤ **Traitement** : un processus pour la production de 12000 pots/heure, et une de 9000 pote/heure, et 21600 pote/heure, 5000 pote/heure et deux de 7500pote/heure.

- **Atelier fromage**

➤ Une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée.

➤ Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).

➤ Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

- **Administration** : Réseau de micro-ordinateurs.
- **Services généraux** : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers.

#### **1.2-Activités, missions et objectifs de RAMDY**

On distingue plusieurs activités qui sont comme suit :

##### **A: Secteur d'activité :**

La société RAMDY spécialisée dans la production des produits agroalimentaire spécialité laitière et boisson.

##### **B: La gamme de produit :**

- **Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants**
  - **Yaourt aromatisé** : (yaourt fraise 100 grs, banane 100 grs, pêche 100 grs, fruits des bois 100 grs, Multi packs rouge 100 grs, multi packs vanille 100 grs, Multisens 80 grs, Multisens 75 grs, mono citron 80 grs, mono Orange 80 grs)
    - **Yaourt nature 100 GRS.**
    - **Yaourt brassé aux fruits** (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mopeche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs)
    - **Brassé aux fruits** (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono peche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs)
    - **Crèmes desserts** (Flan nappé 90 grs, caramel 90 grs, chocolat 90 grs, Cookies 90 grs, cappuccino 90 grs)
    - **Fromage portion** (16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tartin, 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS Huile d'olive)
    - **Fromage barre** (Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 300 GRS)
    - **Fromage en vrac.**
    - **Boisson en sachet (chérbite)**

Lorsque Ramdy vend une gamme diversifiée de produits à des types de clients dans une vaste région géographique. Cette solution est adaptée lorsque l'entreprise possède des types de clientèle bien distincts. La clientèle de Ramdy C'est toute catégorie du consommateur « large consommation ».

##### **C: Les principaux concurrents de RAMDY**

Nous pouvons distinguer deux groupes de la concurrence de marché laitier :

### CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY

#### ➤ Les concurrents indirects

Ils se regroupent dans le marché agroalimentaire qui est une menace pour le marché des produits laitiers en général, et d'une façon particulière pour l'entreprise Ramdy qui se voit confrontée à cette dernière exemple tout les produits de large consommation

#### ➤ Les concurrents directs

Un concurrent direct est une entreprise proposant un produit ou service similaire à celui de l'entreprise prise en considération.

Nous noterons le nombre croissant des concurrents directs depuis l'ouverture du marché à l'économie mondiale et leurs fortes concentrations géographiques, mais aussi la diversité des modes d'implantation :

Soummam et trèfle (entreprises familiales), Yoplait (sous licence), Be toucheSuis lait, Boukhari

#### **D: La part de marché (PDM)**

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

L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs.

Une entreprise peut avoir son chiffre d'affaires diminué. On déduit que concurrents.

#### **La part de marché**

$$= (\text{chiffre d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffre d'affaires total du marché}) \times 100$$

**Source :** fichier interne de l'entreprise

Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter la part de marché de la laiterie Ramdy par rapport à ses concurrents.

**Tableau N°01: la part de marché de l'entreprise Ramdy pour l'année 2012**

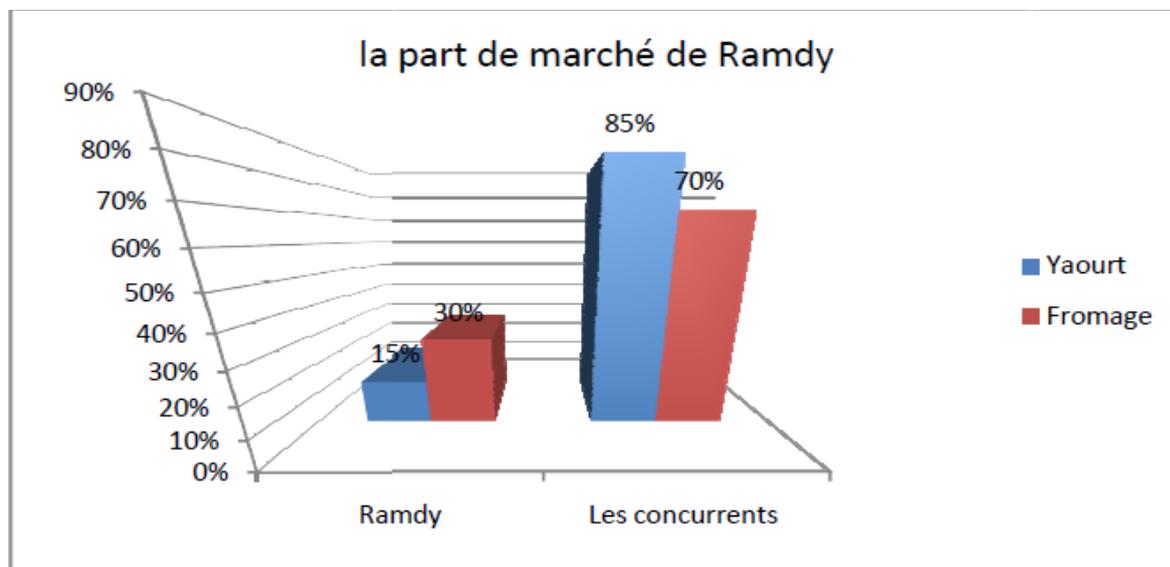
<b>Produit</b>	<b>Yaourt</b>	<b>Formage</b>
<b>La PDM</b>		
<b>Ramdy</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>
<b>Les concurrents</b>	<b>85%</b>	<b>70%</b>

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

### CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY

Nous pouvons toutefois, présenter les données du tableau ci-dessus sous forme de la figure suivante :

**Figure N°16:** la part de marché de Ramdy par rapport à ses concurrents



**Source :** service commercial Ramdy

**Commentaire :** A partir des résultats du tableau précédent et du graphe ci-dessus nous avons constaté, que l'entreprise Ramdy a une part de marché faible par rapport à ses concurrents, soit 15% pour l'activité de yaourt, elle se positionne ainsi comme un suiveur. Et comme un challenger dans le secteur de fromage, soit 30% de PDM par rapport à ses concurrents.

#### **E: La mission de la SARL RAMDY**

La mission de l'entreprise est d'améliorer les ventes dans le temps par rapport à la concurrence et de satisfaire les besoins des consommateurs, sa stratégie vise au développement et l'expansion des marchés afin d'avoir une part de marché importante.

Le rôle de Ramdy ne s'arrête pas à la satisfaction des différents besoins des consommateurs, mais l'entreprise doit innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits, participer aux progrès économiques.

L'entreprise a deux missions qui sont :

- **Sur le volet économique**
  - Satisfaire les besoins des consommateurs ;
  - Assurer la croissance.

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

• **Sur le volet social**

- Améliorer les conditions de travail ;
- Répondre aux attentes des salariés ;
- Former les salariés à la nouvelle technologique.

**F: Les objectifs de l'entreprise Ramdy**

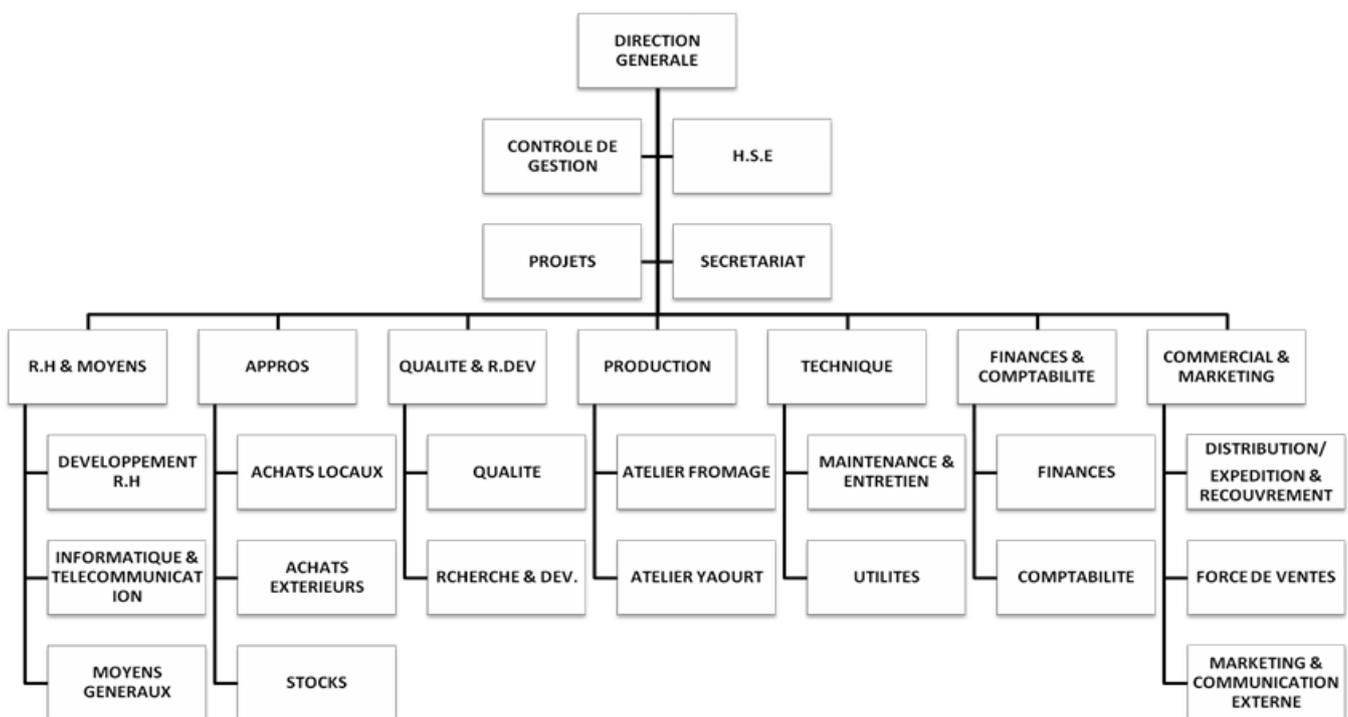
Les objectifs visés par RAMDY peuvent être présentés comme suit :

- Offrir le meilleur rapport de qualité à la clientèle,
- Convaincre les clients de faire appel aux services de l'entreprise,
- Donner une meilleure image à l'entreprise,
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise,
- Diversifier ces produits,
- Mise en place de ses produits sur le territoire notionnel,
- La création d'emplois.

**G : Organigramme de la SARL Ramdy**

Voilà dans la figure ci-dessous on trouve un exemple d'organigramme de l'entreprise Ramdy

**Figure N°17** : Organigramme de la SARL Ramdy



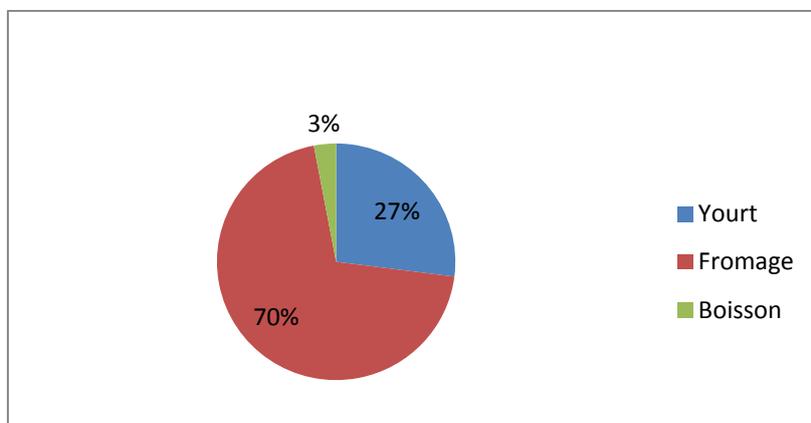
### 1.3- Les stratégies de l'entreprise

Parmi les stratégies de l'entreprise il existe :

➤ **La stratégie de la satisfaction**

La stratégie de la SARL RAMDY s'inscrit dans la mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cette mission est mise en œuvre au travers de trois pôles d'activité, et aussi au sien de l'entreprise Ramdy, la force de vente en plus de la commercialisation de produit, elle peut souvent avoir un rôle important dans l'amélioration ou l'adaptation du produit. En effet, ce sont les commerciaux qui sont les plus proches des clients de l'entreprise et donc les plus à même de comprendre leurs contraintes et leurs attentes.

**Figure N°18** : Part C.A consolidé par pole d'activité



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise Ramdy

**Selon le schéma nous avons trois pôle d'activités à savoir :**

- Pôle Produits fromages fondus (Production et distribution des fromages fondus en portion et barre) représente 70% du chiffre d'affaires.
- Pôle d'activité boisson en sachet comme une activité secondaire représente 3% du chiffre d'affaires.
- Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de Crèmes dessert et autres spécialités laitières) représente 27 % du chiffre d'affaires.

## SECTION 02 : La démarche méthodologique de l'enquête

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques et ce, dans le but de recueillir des d'informations sur un objet bien déterminé. Parmi les méthodes d'enquête les plus répandues, on distingue : les entretiens individuels et les réunions de groupe. Dans notre cas, vu les difficultés à utiliser, ce type de techniques, nous avons opté pour l'utilisation d'un guide d'entretien dans le cadre de

trois service de l'entreprise (service achat, production, commercialisation) afin d'essayer d'apporter des réponses à notre problématique de recherche.

## **2.1- Méthodologie de recherche**

Nous allons consacrer cette partie du chapitre à notre enquête qui nous a permis d'émettre une opinion sur la performance des activités au sein de l'entreprise. En effet, tout travail de recherche scientifique est guidé par une méthode appropriée à elle pour arriver à des résultats. Pour expliquer cette méthode, nous allons suivre le plan suivant :

### **2.1.1 Présentation et l'objectif de l'enquête**

Dans le cas de notre étude, nous avons choisi les études descriptives qui constituent de loin, la forme la plus répandue de la recherche logistique. Elles ont pour objectif de faire l'état d'une question ou d'un problème logistique et de décrire les performances.

#### **➤ Le type d'étude**

L'étude descriptive qui couvre un domaine très vaste d'objectif de recherche. Son but est de donner une photographie d'un aspect d'un marché à un moment donné ou de suivre l'évolution d'une activité à travers le temps.

A travers les méthodes quantitative et qualitative de collecte, de traitement et d'analyse des données, qui vont nous permettre de déterminer la performance logistique chez l'entreprise Ramdy et de répondre de manière chiffrée à nos questions.

#### **➤ L'objectif de l'enquête**

Afin de répondre à notre problématique qui est l'objectif de notre enquête et consistant à résoudre la question : «*Comment mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise RAMDY en se référant au modèle ASLOG ?*», nous avons choisi d'élaborer un guide d'entretien destiné aux responsables des trois (03) services achats, production et commercial, étant donné que l'entreprise Ramdy ne dispose pas directement, d'un service logistique.

### **2.1.2 La méthode de collecte**

Nous avons choisi le guide d'entretien comme un outil d'approche du terrain où se déroulera notre travail. Dans l'objectif de vérifier les hypothèses de recherche pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution qui nous amèneront vers des recommandations.

## **2.2- Les guides d'entretien**

Pour notre étude, nous avons fait le choix de réaliser 03 guides d'entretien :

- le guide d'entretien 01 destiné pour le service achats ;

### CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY

- Le guide d'entretien 02 destiné pour le service production ;
- Le guide d'entretien 03 destiné pour le service commercial.

#### **2.2.1 Les principes de la méthode d'entretien**

Le guide d'entretien est un support pour l'enquêteur, un pense-bête qui répertorie les thèmes qui devront être abordés au cours de la discussion. Il peut revêtir une forme plus ou moins détaillée, de quelques grands thèmes à une série de questions. Il a pour rôle de donner, à l'enquêteur, des précisions sur l'objet d'étude. Il a été construit en référence à des investigations documentaires et une approche théorique universitaire.

L'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

L'entretien individuel est une situation de face à face entre investigateur et un sujet, la notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marquée de non directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet (un questionnement directif ne révèle pas de l'entretien mais du questionnaire).

Dans un entretien non-directif, le chercheur propose souvent une liste de sujet au lieu de questions, Ces sujets sont discutés lors de l'entretien et ce style d'interview est souvent très informel.

Dans la plupart des cas, l'interviewer doit être attentif à créer un climat détendu de confiance qui permettra à son interlocuteur de se décontracter. Les questions que le premier se pose pourront ainsi trouver plus facilement une réponse.

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes, sans comporter des lacets compliqués.

L'agacement est à éviter, on choisira pour cela très attentivement le moment de l'entretien.

De même, on préférera un lieu connu de l'interviewé, comme sa place de travail, où il se sentira plus à l'aise et aura à sa disposition le matériel et les informations dont il a besoin pour illustrer ses propos.

#### **➤ Notre objectif**

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la mesure de la performance de la fonction logistique et d'analyser l'utilisation des indicateurs.

Les entretiens sont semi-directifs et ils sont faits individuellement avec trois cadres, On a pris comme critère pour choisir les cadres à entretenir : le poste occupé.

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

**Cadre 1** : chef de service des achats ;

**Cadre 2** : chef de service de la production ;

**Cadre 3** : chef de service commercial.

#### **2.3- Source d'informations et déroulement de l'enquête**

Afin d'accomplir notre travail en à consulter différentes source, expliqué c'est dessus :

##### **2.3.1. Source d'information :**

C'est l'information primaire, car elle est directement récoltée auprès des trois services (achat, production, commercial) de la SARL RAMDY.

##### **2.3.2. La durée de l'enquête:**

Notre enquête s'est déroulée du 03 avril jusqu'au 03 mai 2019, où nous avons procédé, à des entretiens semi-directif de deux heures avec les responsables des trois chefs de service de l'entreprise citer au dessus.

Avant de procéder à l'élaboration du guide d'entretien qui nous à permis de mener à bien notre recherche, nous avons jugé utile d'élaborer une liste des informations recherchées pour limiter le risque d'oublier certaines questions importantes. Le guide d'entretien est composé de troisgrands axes comportant en tout, seize (16) questions :

- Le premier axe du guide d'entretien concerne le diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire l'analyse critique de la situation existante de l'entreprise afin d'identifier les forces et les faiblesses de service achats. Cette première partie vise à présenter les objectifs principaux du service achat et ses différentes procédures, ainsi la relation de l'entreprises avec ses clients, et connaitre le traitement des commandes pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs. Elle est composée de cinq questions basées sur les points de vue généraux de ce service
- Le deuxième axe du guide d'entretien aborde les différents facteurs de production de l'entreprise. La deuxième partie et consacré pour l'analyse des différents processus de fabrication et ses différentes méthodes, et les problèmes majeures que rencontre l'entreprise dans son processus de fabrication, ainsi que la mesures de la performance dans le service production, et connaitre les différents taux : de rupture, de panne, de production ;
- Le troisième axe du guide d'entretien aborde les différentes politiques de distribution de l'entreprise. Il est consacré sur les différents processus de commercialisation de l'entreprise.

### **SECTION 03 : Traitement et analyse des résultats suite à l'application du modèle ASLOG**

Pour l'élaboration de cette section, nous référerons à des données fournies par l'entreprise dans le but d'atteindre notre objectif de recherche qu'on a fixé au préalable et rempli lors d'un entretien direct avec les différents services de l'entreprise (achats, production, commercial). En effet, pour répondre à la problématique principale, nous avons essayé d'analyser le guide d'entretien et les différents indicateurs de référentiels ASLOG, pour répondre aux différentes questions qui sont déjà citées dans l'introduction, et pour cela on a entamé notre recherche au sein du RAMDY, en suivant les étapes ci-dessous :

#### **3.1- Présentation des résultats**

A travers les entretiens que nous avons effectués aux niveaux des trois (03) services : achats, production et commercial, nous avons obtenu les résultats suivants :

**3.1.1 Service achats :** nous avons traité 05 questions qui sont comme suit :

**Question n° 01 : Est-ce que vous séparez les achats de production et les achats hors production ? (voir annexe n°01)**

nous constatons que l'entreprise sépare les achats selon une classification par famille de produit

- a. Les achats de production : sont l'ensemble des achats qui rentrent dans la composition d'un produit de façon directe (matières premières, les achats manufacturés)
- b. Les achats hors production : sont les achats non directement incorporés dans le produit ou le service vendu (les prestations de service, immobilier, informatique)

**Question n° 02 : quels sont les objectifs principaux de la stratégie d'achat ? Est-ce que ça touche plutôt à la réduction des coûts, à la qualité ?**

Mettre à disposition des processus du système, les intrants, les services et les équipements requis, en quantité et qualité spécifiées, dans les moindres délais, pour la poursuite des activités et l'atteinte des objectifs définis par la stratégie organisationnelle, tout en veillant à faire la part entre le poids financier que représente les stocks et la nécessité de répondre à la demande des clients.

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

**Question n° 03:expliquez-nous la procédure des achats et d'évaluation des fournisseurs ?**

La procédure des achats s'applique au sein de RAMDY au niveau de la Direction Générale, et la direction des approvisionnements, Pour cette dernière elle constitue un acheminement allant de l'établissement de la demande d'approvisionnement passant par l'évaluation des offres jusqu'à la confirmation de la commande et le contrôle de sa conformité.

**Question n° 04 : Quel type de relation Ramdy entretient-elle avec ses fournisseurs ?**

nous constatons que l'entreprise lance des consultations et sélection des fournisseurs, les besoins d'achats et donc d'importation étant arrêtés, la structure chargée de l'approvisionnement lance sur la base des demandes d'achats, les consultations ou appel d'offres (aucun appel d'offre n'est lancé, uniquement des consultations directes aux fournisseurs) en y joignant les fiches techniques ou cahier des charges réglementaires.

D'après cette réponse, nous remarquons que la relation de la SARL RAMDY se passe par la fidélisation de la clientèle et ce, en connaissant, en première lieu, ses modèles de vie et de la consommation. Pour l'entreprise la fidélité du client directement liée à la reconnaissance, la récompense, et la qualité des réclamations, la SARL RAMDY s'appuie sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher que conquérir de nouveaux clients, et que les meilleurs clients sont les plus rentables pour l'entreprise.

**Question n° 05 : Comment faites-vous la vérification et la réception de la marchandise ?**

**A. Achat local :** La réception est effectuée par le magasinier, après vérification de la conformité du produit livré (en qualité et en quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

- Bon de livraison.
- Facture définitive et autres documents exigés :
  - Fiche technique
  - Bulletin d'analyses
- Autres documents jugés nécessaires à la réception.

## **B. achat a l'importation**

### **b.1 : Matières Premières :**

Au niveau du port, à l'engagement de la déclaration, les agents de l'inspection sanitaire et vétérinaire effectuent le prélèvement d'échantillons de la cargaison (cas des PDL ou produits laitiers destinées a la production).

Opération supervisée par l'agent du transitaire et notre chargé des relations extérieures.

Ces échantillons sont ensuite remis au Service Approvisionnements pour son transfert vers le laboratoire étatique à des fins d'analyse pour statuer sur sa conformité.

Un sac témoin sera retenu au niveau de nos magasins jusqu'à l'issue des résultats.

A noter que la cargaison est refoulée si les résultats de l'analyse, s'avèrent négatifs.

Dans le cas contraire, la cargaison est dédouanée après que le dossier ait été passé au niveau de la DCP (disney consumer product), suivi de l'avis positif de l'inspection sanitaire et vétérinaire (Idem pour les Produits Revente en l'Etat).

Une fois le Certificat de mise à la commercialisation délivré par l'ISV (Inspection Sanitaire Vétérinaire), et toutes les formalités liées au dédouanement réalisées, la marchandise est livrée sur notre site et sa réception est effectuée par le magasinier, après sa vérification (Intégrité et quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise.

D'après cette réponse, on remarque que la fonction logistique est une fonction principale de RAMDY, grâce aux différentes activités effectuées de la direction achats, et on remarque aussi que l'entreprise RAMDY ne dispose d'aucun service logistique dans sa direction générale, ce qui se traduit par un ralentissement de la manutention de marchandise.

### **3.1.2. Service production :**

Nous avons traité six questions qui sont comme suit : **(voir l'annexe 02)**

**Question n° 06 : décrivez nous le processus de fabrication en quelque étape fondamentales ?**

C'est le mêmes processus sur tous les produits ; ses étapes sont la traiter de la matière première, après Transferts de la matière première vers les stocks temporaires, ensuite vers l'atelier de production dans l'atelier de production en 03 étapes :

- L'étape de poudrage
- traitement des produits

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

- Conditionnements

Après il vient l'étape de l'analyse de produits dans laboratoires

#### **Question n° 07 : Le rôle des technologies informationnelles dans le service production ?**

D'après le chef de service production, « *Oui, ils ont un rôle très important dans l'entreprise pour avoir traiter maximums de l'information dans les brefs délais* ».

Selon lui, en matières des TIC, Ramdy dispose d'un ensemble d'ordinateurs qui sont reliés entre eux grâce à un réseau interne qu'elle utilise pour le partage des données et des informations, et aussi relier un mode extérieur grâce a l'internet et des réseaux des télécommunications tel que les téléphone fixe et les téléphone portable.

#### **Question n° 08 : quels sont les problèmes majeurs que vous rencontrez dans votre processus de production ?**

Le problème majeur que rencontre l'entreprise est dû au manque en termes des TIC dans ce secteur (le temps de traitement de l'information et très lent).

#### **Question n° 09 : est ce que vous mesurez la performance de votre service production ? si oui par quels moyens ?**

Oui, la performance se mesuré par rapport aux capacités de production et ou perte et au temps de production et par apport aux objectif fixé.

#### **Question n° 10 : faites-vous recours à des standards internationaux pour mesurer la performance de votre activité (référentiel ASLOG, EVALOG, SCOR) ?**

Non, l'entreprise ne dispose d'aucun référentiel qui mesure la performance, ils ontentrain d'adopter un logiciel ERP.

#### **Question n°11 : le taux de rupture dans la production, taux de panne, taux de production ?**

- Le taux de rupture il ne dépasse pas les 10%
- Taux de panne environ 20%.
- Taux de production par apport aux objectifs est de 80%

#### **3.1.3 Service commercial :**

Nous avons traité cinq questions qui sont comme suit : **(voir l'annexe 03)**

Le service commercial a pour but de donner le maximum d'informations aux consommateurs sur les produits de l'entreprise par les moyens publicitaires, de superviser l'application de la stratégie de l'entreprise, de proposer des actions visant à améliorer

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente, de superviser la communication externe et la réalisation d'étude de marché et de suivre et gérer les réclamations consommateurs.

**Question n° 12: quels sont les délais de traitement des commandes et de la livraison ?**

D'après le responsable de service commercial de RAMDY : *« notre politique de livraison approximatif vous sera fourni quand vous passerez votre commande. L'entreprise n'épargnera aucun effort pour que le produit soit livré dans les 2 jours ouvrables suivant la date de commande. Les jours ouvrables signifient du dimanche au jeudi, sauf les jours fériés. La date de livraison peut varier en fonction des pratiques d'expéditions, du lieu de livraison, du mode de livraison et des articles commandés. Il est possible également que les produits soient livrés en plusieurs envois séparés ».*

D'après cette réponse, nous constatons que l'entreprise Ramdy effectue le traitement des commandes par le chargé de clientèle et par ses propres moyens de transport ainsi que ceux de ses clients dans le secteur du service administratif des ventes (service commercial). C'est un programme journalier. Le chargé clientèles à une liste des clients pour chaque jour durant la semaine sauf les jours fériés.

**Question n° 13 :comment gérer vous les circuits de distribution au sein de Ramdy ?**

➤ **Les intermédiaires de Ramdy**

Pour assurer la distribution de ces produits, Ramdy fait recours aux différents intermédiaires qui sont les suivants :

- **Dépositaires**

Ce sont des entreprises qui distribuent exclusivement les produits de RAMDY.

- **Grossistes**

Les grossistes sont des intermédiaires dont l'activité principale consiste à acheter et à entreposer des marchandises par quantités importantes et à les vendre. Sur laquelle ils assurent un dispatching des produits de RAMDY auprès des petits détaillants.

- **Les détaillants**

Un détaillant est une entreprise qui trouve et achète des produits auprès de plusieurs fournisseurs et qui les regroupe pour les vendre aux consommateurs, exemple de détaillant : des superettes, des alimentations générales.

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

- **La sélections des intermédiaires de Ramdy**

Pour atteindre ses objectifs, Ramdy choisit soigneusement ses intermédiaires (dépositaires, grossistes et détaillants), différents critères sont retenus lors de la sélection.

- **Les critères de choix des dépositaires**

Pour que l'entreprise choisit un dépositaire ; il faut qu'il ait un besoin de l'installer, et ce la par une étude de recensement de la zone géographique réalisée par la force de vente de l'entreprise RAMDY. Ces dépositaires doivent répondre à :

- Disposition d'un dépôt d'une superficie équivalente au moins à une semi-remorque (32 palettes).
- Disposition des moyens financiers.
- Disposition des moyens matériels et humains pour assurer la distribution aux grossistes et aux détaillants. Dans ce contexte, Ramdy encourage ses dépositaires à acquérir d'avantages les moyens de transport et cela en leur offrant des primes.
- Avoir le métier du dépositaire (registre de commerce).

- **Les critères du choix des grossistes**

Ramdy choisit leurs grossistes à savoir :

- Avoir le métier de grossiste.
- Respecter les prix pratiqués par Ramdy.

- **Les critères du choix des détaillants**

L'entreprise RAMDY vise la couverture maximale, elle essaye de toucher le maximum des points de vente de détail qui répondent aux critères suivants :

- Avoir le métier de détaillant.
- Etre dans une zone géographique rentable en termes de la demande et de minimisation des coûts de distribution.
- Respecter les conditions de mise en place du produit RAMDY dans les points de vente (merchandising).

**Question n° 14: Avez-vous une politique de remboursement ? (dans le cas où le produit arrive en retard)**

En cas de retard de livraison, l'entreprise avisera le client du retard sans effectuer aucun retour ni échange, sauf si l'article acheté est défectueux ou bien il a une date limitée de consommation proche.

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

**Question n° 15 : Existe-t-ils des retours commerciaux (emballage, déchets...) ? Si oui, comment procédez-vous au traitement de ces derniers ?**

- L'entreprise accepte les retours, dans le cas où le produit est endommagé lors du transport par exemple : le client peut retourner les articles non ouverts, dans l'emballage original, dans les 2 jours suivant l'achat, ils vont l'examiner attentivement et vous indiquerons par courriel, dans un délai raisonnable, si vous avez droit à un remboursement, si vous y avez droit, ils vont vous rembourser le prix d'achat selon le modèle de paiement original.
- L'entreprise n'échange les biens défectueux ou endommagés et même les produits non vendus (délai limité de consommation proche) si jamais un produit est défectueux, le client doit communiquer sans attendre par courriel électronique (email) ou bien par téléphone et ils vont fournir les détails du produit et de sa défectuosité et sa DLC ?, et vous indiquerez par courriel, dans un délai raisonnable, la date du remplacement (échange).

**Question n° 16 : quels sont les moyens de transport utilisés par l'entreprise Ramdy ?**

Le mode dépend du type d'infrastructures utilisé, pour l'entreprise RAMDY utilise 10 camions (05 kia, 03 Scania, 02 Renault), et aussi fait appel à des locations des camions, mais la plupart du temps, ce sont ses clients qui effectuent l'acheminement avec leurs propres moyens de transport.

Dans cette réponse, nous constatons que l'entreprise RAMDY ne dispose pas de moyens de transport suffisants pour l'acheminement de la marchandise (insuffisance en termes d'outils de manutention).

### **3.2- Analyse et interprétation des résultats**

Notre analyse s'est porté sur les différents indicateurs de référentiels ASLOG qui sont comme suit :

#### **3.2.1 Mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise RAMDY en se référant au modèle ASLOG**

Nous pouvons mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise RAMDY, à partir des 08 indicateurs clés de performance du référentiel ASLOG.

Il convient de noter que notre étude porte sur les 03 produits suivants : yaourt aromatisé 100grs, crème dessert caramel 70grs et enfin, fromage fondu 16 portion 240grs).

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

Nous allons donc, calculer les prévisions et les réalisations de chacun de ces trois (03) produits pour l'année 2018.

- 1) **Taux de fiabilité des prévisions de vente** : porte sur les prévisions des ventes, il exprime le pourcentage des ventes prévisionnelles établies sur N-1 par rapport au réalisé en N ;

**Tableau N° 02** : Les réalisations et les prévisions de ventes de la SARL RAMDY pour l'année 2018.

- Fromage 16 portions Ramdy 240 grs prix de vente = 121.84 DA/ unité  
Coût unitaire = 1.80 DA/unité ;
- Yaourt aromatisé jaune 100 grs      prix de vente = 10.93 DA/unité  
Coût unitaire = 0.32 DA/unité ;
- Crème dessert caramel 70 grs      prix de vente = 7.01 DA/unité  
Coût unitaire = 0.35 DA/unité.

MOIS	Réalisation			Prévision		
	Fromage	Yaourt	Crème dessert	fromage	Yaourt	Crème dessert
JANV	154320	4623120	2202120	177204	6000000	1823250
FEV	115520	3604656	1491624	177204	4400000	1930500
MAR	124240	3544368	1740888	177204	4000000	2037750
AVR	136920	3966912	2243664	221505	4000000	2252250
MAI	99720	2539248	1146888	177204	3000000	2316600
JUIN	89320	2623920	1197000	136713	3400000	900900
JUILL	112960	2171328	1109232	120457	2500000	965250
AOÛT	115600	2243760	1153152	192931	2500000	1287000
SEPT	151720	2847504	1594872	189387	3100000	1823250
OCT	139880	2199936	2112264	210430	3500000	2037750
NOV	138280	1890528	1865520	211759	2200000	1930500
DEC	125560	1916592	1845936	223056	2100000	2145000
<b>Totale</b>	<b>1504040</b>	<b>34171872</b>	<b>19703160</b>	<b>2215056</b>	<b>40700000</b>	<b>21450000</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise RAMDY

**Taux de fiabilité des prévisions de vente** =  $694869947 / 865097923 = 80.32\%$

**Commentaire :**

Nous remarquons que RAMDY a atteint son objectif par la réalisation d'un taux de 80.32% des livraisons de l'année 2018 par rapport à l'année 2017.

- 2) **Taux de service clients** : se calcule en divisant ce qui est livré par ce qui est commandé.

Taux de service client = livraison de l'année N / commande de l'année (Voir tableaux N°02 et N°03)

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

**Tableau N°03 :** Commande des clients de la SARL RAMDY pour l'année 2018

➤ Coût d'achat des matières premiers destiné à la production de fromage 240 grs.

	MT_HT	MTU_F approche
POUDRE DE LAIT 26%	433 413 782,14	34 183 854,26
POUDRE DE LAIT 0%	206 070 944,53	20 447 290,45
CHEDDAR	119 902 547,48	32 565 356,50
CREME FRAICHE 40% MG	21 120 750,00	/
SEL DE FONTE1	4200505,13	212932,09
SEL DE FONTE2	3768086,75	461346,73
BEURRE	20 613 182,40	/
SEL DE CUISINE	133343,4	/
ACIDE CITRIQUE	2 498 860,00	/
CARAGUENANE	10072050,75	1059114,11
ALUMINIUM 154 MM	4 778 810,90	122522,17
ALUMINIUM 81 MM	1 463 794,45	/
ALUMINIUM 49 MM	3 328 921,31	85348,98
BANDEROLE 16 PS RAMDY	182 497,86	/
BOITE RONDE 16 PS RAMDY	5 595 191,34	/
CAISSE RAMDY 16 PS RAMDY	973 111,20	/
SCOTCH	1 084 080,00	/
FIL D'OUVERTURE	72 000,00	/
INTERCALAIRE BOITE FROMAGE	620886,88	/
<b>Totale</b>	<b>839 893 346,52</b>	

- Coût d'achat des matières premiers destiné à la production du Yaourt pack jaune 70 grs.

	MT_HT	MTU_F approche
SUCRE	84093050,00	323 990,00
AROME CITRON	3 128 043,13	273 559,98
AROME ANANAS	2 568 276,90	236596,42
AROME FRAISE	2 658 921,30	269 836,39
AROME ABRICOT	3 278 535,00	319 551,56
FERMENT	14 887 210,15	/
BARQUETTE H 133	31 219 672,40	/
DECOR YAOUERT PACK JAUNE 100 GR	9 474 672,44	58445,73
BANDE PS 398*0,9 TRANSPARENTE	13360658,55	/
MIXPAP YAOURT MULTI PACK JAUNE	6764274,17	7520,55
<b>Totale</b>	<b>253 251 364,04</b>	

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

- Coût d'achat des matières premières destinées à la production crème dessert caramel 100 grs

	MT_HT	MTU_F approche
SUCRE	165 911 100,00	323 990,00
LACTOSE	2 131 968,09	1 023 949,97
AMIDON 1	1 182 333,80	/
AMIDON 2	4 211 184,72	948 074,97
SATIAGEL 1	10 072 050,75	1 059 114,11
AROME CAMEL	1 617 058,26	164 104,58
BANDE PS 398*0,9 TRANSPARENT	26 820 861,37	/
MIXPAP CREME DESSERT 70 GR	4562872,32	/
BARQUETTE CREME DESSERT H 127	10467264,4	/
<b>Totale</b>	<b>61 065 593,71</b>	

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

**Taux de service client** =  $694869947 / 1154210304.27 = 60.20\%$

**Commentaire :**

Nous remarquons que le taux de service clients est suffisant parce que la satisfaction des clients a dépassé les 60%, donc on peut dire que l'entreprise a réalisé ses objectifs, et la déférence de 40% reflète à l'état qui exige les quantités des matières premières achetées.

**3) Taux de réclamation clients** =  $(\text{nombre des retours des produits défectueux reçus}) / (\text{nombre totale des produits vendus ou émis}) * (100)$  (voir tableaux N°02 et N°04)

**Tableau N°04 :** Nombre de retour produit défectueux au sein de la SARL RAMDY pour l'année 2018

Mois	janvier	mars	Juin	juillet	août	septembr e	octobre	<b>Total</b>
Retour des produits (fromage, yaourt, crème dessert)	207000	512000	400000	89000	127000	97000	72000	<b>1504000</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise RAMDY

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

Taux de réclamation clients =  $1504000 / 694869947 = 0.22\%$  (voir tableaux N°02 et N°04)

**Commentaire :**

Nous remarquons que l'entreprise à un taux très bas de 0.22% pour l'année 2018. Ce qui signifie que le nombre de retour produit est très bas, donc l'entreprise distribue des produits conformes et de qualités.

**4) Taux de service production = Coût salaire direct / chiffre d'affaire (Tableau N°02)**

- Réalisation de produit fromage = 1504040 ; coût unitaire = 1.80 DA/Unité
- Réalisation de produit yaourt pack jaune = 34171872 ; coût unitaire = 0.32 DA/Un
- Réalisation de produit crème dessert = 19703160 ; coût unitaire = 0.35 DA/Un

**Coût salaire direct = réalisation de l'année\* coût unitaire de produit**

Taux de service production =  $20538377 / 694869947 = 2.96\%$

**Commentaire :**

Nous remarquons que le taux de production de RAMDY est égale à 2.96% ; cela signifie que l'entreprise adopte une stratégie efficace pour la réduction de ces coûts, ce qui permet d'augmenter son chiffre d'affaire et réaliser ces objectifs.

**5) Taux de service fournisseurs = Nombre de commandes hors délais (soldées) / Nombre de commandes complète à date (voir tableau N°05)**

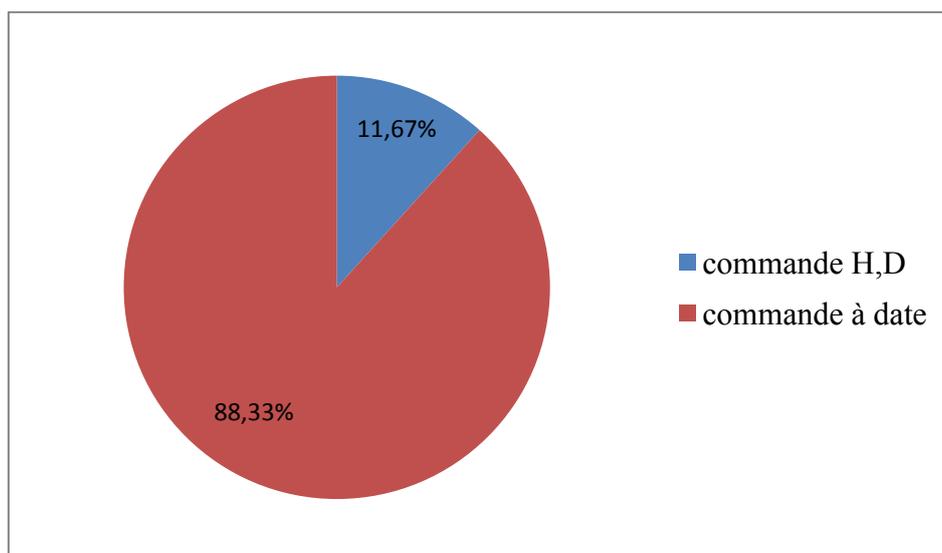
**Tableaux N°05 :** Nombre de commande hors délai et des commandes complète à date pour l'année 2018

Matières premiers	Poudre de lait 26%	Poudre de lait 0%	Totale
nombre de commande livrée en valeurs	433413782.14	206070944.53	<b>639484727</b>
nombre de commande hors date en valeurs	43341378.21	30910641.68	<b>74252019.90</b>

**Source :** Réaliser nous même a partir des données fournies par la SARL RAMDY

**Taux de service fournisseurs =  $74252019.90 / 639484727 = 11.61\%$**

**Figure n°19: le taux de service fournisseurs**



**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise RAMDY.

**Commentaire :**

Nous constatons que l'entreprise RAMDY enregistre un taux de service fournisseurs de 11.67%. Cela veut dire que l'entreprise a des petites quantités commandes qui sont hors délai ; et le nombre des commandes complètes à date et de 88.33%, on constate que l'entreprise entretient de bonnes relations avec ses fournisseurs et une fidélité de ces derniers.

**6) Taux de fiabilité des prévisions d'achats :**

porte sur les prévisions des commandes, il exprime le pourcentage des commandes prévisionnelles établies sur N-1 par rapport au réalisé en N. (**voir le tableau N°06**)

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

**Tableaux N°06 :**Prévision et réalisation des achats pour la SARL RAMDY pour l'année 2018.

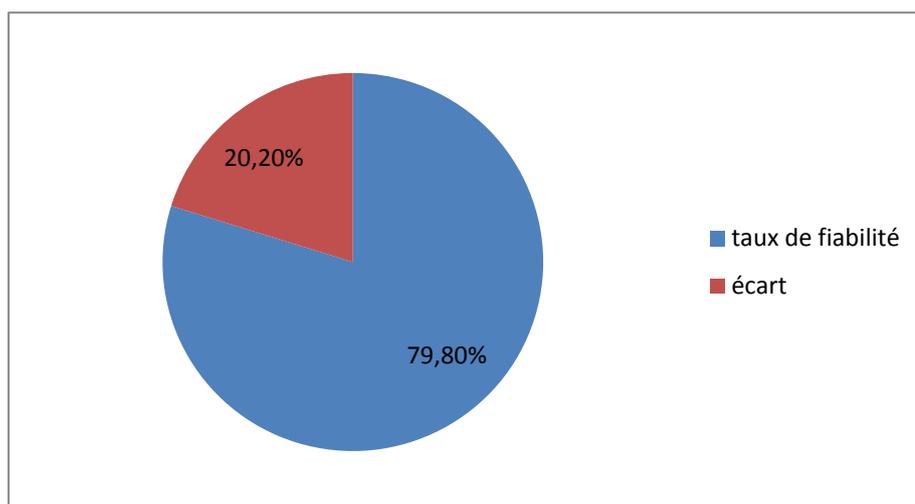
MOIS	REALISATION			PREVISION		
	fromage 16 ps	yaourt Aromatisé	Crème dessert	fromage barre	yaourt Aromatisé	crème dessert
JANV	118717632	17967556	36767142	123045110	23261121	34783017
FEV	92639072	11614891	33207452	115219497	20353481	36829076
MAR	107966480	9958812	39305517	151190723	23261121	38875136
AVR	111796819	12239419	41692773	160370029	23261121	42967256
MAI	61790014	30385718	21682775	117707992	40706961	44194892
JUIN	67165670	20682381	20285861	61116417	29076401	17186902
JUIL	63284557	16693292	18597933	92977894	20353481	18414538
AOUT	66626503	19339790	18760967	80646707	23261121	24552718
SEPT	88463209	18359575	26956527	101289964	20353481	34783017
OCT	105156770	22752500	35609834	125740047	21807301	38875136
NOV	102808076	21431846	33433697	134313233	21807301	36829076
DEC	102146977	20975411	31008077	125740047	23261121	40921196
<b>Totale</b>	<b>108856178</b>	<b>221401190</b>	<b>357308554</b>	<b>1389357660</b>	<b>290764009</b>	<b>409211961</b>

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise RAMDY

- **Le résultat :**

<b>Taux de fiabilité des prévisions d'achats = <math>1667271522 / 2089333630 = 79.80\%</math></b>
---

**Figure n°20 : taux de fiabilité des achats**



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

**CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

**Commentaire :**

Nous remarquons que Ramdy à réaliser un taux de 79.80% des sont objectif par rapport à ces réalisations, donc l'entreprise à une bonne gestion d'approvisionnement, ainsi et un signe d'augmentation de la production et de chiffre d'affaire.

**7) Taux des coûts logistiques des 03 produit exprimé en pourcentage du chiffre d'affairesnet =  $\sum$  coûts logistiques / chiffre d'affaire (voir tableau N°02)**

- Totale des coûts logistiqu de la SARL RAMDY pour l'année 2018 = **15000000 DA**
- **Le résultat**

Taux des coûts logistique =  $15000000 / 694869947 = 2.15\%$

**Commentaire :**

Nous remarquons que le coût logistique est très faible car il représente 2.15% de chiffre d'affaire des 03 produits (Fromage Fondu, Yaourt Caramel, yaourt Aromatisé), donc l'entreprise à une bonne gestion des ressources, la minimisation des coûts grâce à l'utilisation des moyens de transport externe (le transport fait par les propres moyens de ses fournisseurs et clients).

**8) taux de rotation des stocks = chiffre d'affaire / stock moyen (voir tableau N°02 et N°07)**

**Tableau n°07 :** Stock initial et finale de la sarl Ramdy des 03 produit ( fromage, yaourt, crème dessert)

désignation	Stock initial 01/01/2018			Stock final 31/12/2018		
	QTE	PUHT	TOTAL	QTE	PUHT	TOTAL
Fromage 16p	5768640.13	18.79	108392748	5770223.2	9.57	55221036
Yaourt pack jaune 100g	202176.60	9.74	1969200	1171665.31	1.47	1722348
Crème dessert 70g	418175.17	7.01	2931408	1200041	3.22	3864132
<b>Total</b>			<b>113293356</b>			<b>60807516</b>

**Source :** réaliser par nous-même à partir des donnée de l'entreprise

**Stock moyen** = stock initial + stock final / 2

- **Le résultat**

Taux de rotation de stocks =  $694869947 / 87050436 = 7.98$

### **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE A TRAVERS LE REFERENTIELS ASLOG CHEZ RAMDY**

#### **Commentaire :**

Nous remarquons que la rotation de stock de Ramdy égale à 7.98, ce qui signifie que le stock à été renouvelé presque 08 fois dans l'année pour réaliser le chiffre d'affaire. Nous constatons, alors, que l'entreprise parvient à bien gérer ses approvisionnements, ses stocks mais aussi ses achats, et permet aussi de limiter ses coûts de stockage.

Durée moyenne de stockage = $360 / \text{coefficient de rotation}$
--

Durée moyenne de stockage = $360 / 7.98 = 45.11 \text{ jours}$
--

#### **Commentaire :**

Le stock de Ramdy est renouvelé en moyenne tous les 45 jours, et cette durée détermine la durée moyenne entre l'instant où l'on achète un produit et celui où il est vendu.

#### **Conclusion :**

L'objectif de notre stage pratique au sein de l'entreprise RAMDY est de comprendre comment améliorer la performance logistique.

Et pour permettre aux dirigeants de mieux examiner et de diriger et prendre les meilleures décisions concernant leurs activités nous avons données des exemples sur le référentiel ASLOG qui repose sur quelques indicateurs qui illustre la situation de l'entreprise et leurs objectifs.

Dans la dernière section de ce chapitre nous avons procédé à la collecte de donnée par des entretiens avec des responsables au service achat, production et commercialisation, et nous avons traité ces données.

Pour conclure, les résultats de notre recherche avaient révélés que les résultats obtenus avec les indicateurs de référentiels ASLOG sont positifs pour la plupart des activités logistiques.

# *Conclusion générale*

## **Conclusion générale**

Il est incontestable que l'entreprise agisse de façon efficace sur sa logistique. C'est cette dernière qui va déterminer sa performance et lui permettre de rester compétitive.

A partir de cet objectif, la gestion de la chaîne logistique (SCM) met en œuvre des mécanismes et des moyens permettant d'améliorer la performance de l'entreprise et de réaliser ses objectifs financiers mais aussi matériels et humains.

Ainsi, la gestion de la chaîne logistique s'envisage comme une démarche de management des processus d'une chaîne étendue qui met en exergue une coopération et/ou coordination entre les différents acteurs car elle permet d'améliorer la performance de toute la chaîne logistique, par l'effet d'une meilleure coopération de différents maillons (amont – aval) intervenants dans l'activité de la firme.

Pour ce faire, il existe des outils de gestion et de planification permettant des performances optimales appropriées aux contextes diversifiés des entreprises. Parmi ces outils : le tableau de bord. Ce dernier joue un rôle décisif compte tenu de son rôle facilitateur de la gestion logistique. Cet instrument permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations et le rôle de chacun. De cette façon, on peut arriver à faire des prévisions et à contrôler la gestion prévisionnelle. Il est établi par les contrôleurs de gestion et est destinés aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour pouvoir décider des actions correctrices.

Un tableau de bord n'est rien d'autre qu'un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et permettant de suivre l'état d'un programme ou d'une politique. De ce fait, les responsables logistique ont intérêt à bien choisir leurs indicateurs de performance (communément appelés KPI : Key Performance Indicators). Il existe par conséquent, des référentiels pour la mesure de la performance logistique, basés sur un découpage précis pour les activités logistiques de l'entreprise et permettant d'avoir une vision globale sur la performance logistique, voire de la chaîne logistique.

Parmi les référentiels les plus connus en logistique, nous avons celui de l'organisme ASLOG. Le référentiel de ce dernier, propose un ensemble de huit (08) indicateurs clés de performance, selon lesquels une vision globale sur la performance logistique pourrait être perçue par les responsables. Ces indicateurs touchent, en effet, aux grands impératifs de la logistique à savoir : la fiabilité des prévisions d'achats et de vente, le taux de service (production, clients et fournisseurs), la rotation des stocks ainsi que les différents coûts

## CONCLUSION GENERALE

logistiques à commencer par les coûts de transport des approvisionnements et à terminer par les frais administratifs ainsi que les charges liées au financement des stocks.

Nous avons donc, voulu faire notre recherche au sein de l'entreprise Ramdy, étant donné qu'elle exerce dans le secteur agroalimentaire et fait appel à des activités logistiques variées.

A travers un stage pratique, au niveau de cet organisme, nous avons pu explorer les différents services, notamment Achats, production et commercial et ce, après avoir confirmé la non existence d'une structure réservée à la logistique et permettant de coordonner les tâches de l'entreprise Ramdy. A travers des guides d'entretiens destinés aux responsables, précédemment cités, nous avons pu collecter des informations importantes concernant le fonctionnement des services achats, production et commercial.

De plus, nous avons essayé de confronter les résultats chiffrés communiqués par les responsables interrogés, en faisant également une lecture et analyse des documents remis par ceux-ci, aux indicateurs de base du référentiel ASLOG, que nous avons calculés et essayé d'interpréter pour avoir une appréciation globale sur la réalisation des objectifs logistiques au sein de l'entreprise Ramdy.

Toutefois et compte tenu des résultats de notre étude au sein de Ramdy, nous avons constaté qu'il n'existe pas une structure formelle ayant la charge de gérer et de coordonner les différentes activités logistiques. Ces dernières sont gérées d'une manière séparée, ce qui nous pousse à ***infirmer l'hypothèse n°01.***

D'autre part et d'après les résultats des entretiens avec les responsables enquêtés chez Ramdy, notamment à travers l'analyse des documents remis, nous avons constaté qu'il existe bien des indicateurs de performance qui sont établis sous formes de tableaux de bord et qui permettent d'améliorer la performance des trois activités étudiées (achats, production et ventes), ce qui ***confirme l'hypothèse n°02.***

Par ailleurs, les données chiffrées recueillies nous ont permises de calculer les différents indicateurs clés de performance du référentiel ASLOG. Toutefois, les résultats obtenus restent positifs pour la majorité des indicateurs à l'instar du taux de fiabilité des prévisions de ventes et le taux de services clients, ce qui nous amène à ***confirmer l'hypothèse n°03.***

Au final, nous pouvons dire que, la logistique chez l'entreprise Ramdy n'a pas encore atteint un niveau de développement suffisant pour être structurée comme une fonction à part entière. On ne peut donc, pas parler d'une véritable gestion de la performance logistique, s'appuyant sur des outils sophistiqués et permettant d'apprécier la performance globale de la

## **CONCLUSION GENERALE**

logistique tels que l'audit logistique ou encore l'usage des référentiels Aslog, Scor, Evalog, pour la construction des indicateurs par processus et activités.

Malgré ceci, nous constatons, tout de même, que les responsables de Ramdy s'assurent de suivre la réalisation des objectifs logistiques et ce, à travers des indicateurs précis et renseignés périodiquement (coûts logistiques, taux de service production, taux de rupture, taux de pannes, etc.). il serait judicieux pour ces responsables de coordonner leurs activités en faisant naître un service logistique qui se chargera non seulement de piloter les flux physiques et informationnels de Ramdy mais aussi de piloter la performance de ces activités pour un meilleur niveau de service et une meilleure satisfaction des clients par la mise en place du produit dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délai.

Notre travail comporte certaines limites à savoir : le manque de références bibliographiques sur la question de la performance logistique et les outils de mesure de celles-ci (référentiels) et sur les travaux de terrain sur ce volet en Algérie. De plus, la période de notre stage s'est coïncidée avec une forte pression pour les responsables interrogés, ce qui a diminué leur taux de disponibilité. Ajouté à cela, la sensibilité du sujet (performance logistique) fait que certaines informations sont jugées confidentielles pour les interrogés, contraignant ainsi notre récolte d'informations et le calcul des indicateurs.

Ce travail peut, cependant, être complété par d'autres recherches empiriques chez Ramdy mais aussi chez d'autres entreprises exerçant dans le même secteur et réalisant une meilleure performance logistique. Des études comparatives peuvent être faites également entre l'entreprise Ramdy et ses meilleurs concurrents pour que celle-ci prenne exemple de leurs meilleures pratiques logistiques.

### **Ouvrages :**

- Barbara (LM) et Pascal (S) : la logistique, 2015.
- Christopher (M): Logistics and supply Chain Management, Financial Times Management, London, 2000.
- Courtois (A), Pillet (M) et Martin-Bonnefous (C) : Gestion de production, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003.
- Daniel (T), Mathe (H) et Colin (J), La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, Paris (France), Dunod, 1988.
- Gratacap (A), Medan (P), Logistique et supply chain management, DUNOD, Paris, 2008.
- Heskett, (J.L) « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review, nov.-déc. 1977, traduit par « La logistique, élément clé de la stratégie », Harvard L'Expansion, n°8.
- Lambert et Cooper, « *La dimension horizontale, la dimension verticale et la position de l'acteur dans la chaîne logistique* », 2000.
- Le Moigne (R), supply chain management, Edition Dunod, Paris, 2013.
- Nadia B, Michelline (C), Marie-gorges (F), « gestion de la relation client commerciale ».
- Rahal (F), cour de logistique de distribution, HEC, Alger, année 2010/2011.
- Yves (P), Michel (F) logistique, 5<sup>e</sup> Edition Dunod, paris, 2008.

### **Travaux universitaires**

- Aida (K), thèse de doctorat, Spécialité : Automatique, Génie Informatique, Traitement du Signal et Image, 2012.
- Aida (K) : Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise ; Ecole Centrale de Lille, 2012.
- Diane (D), mémoire de fin d'études : Citoyenneté & Supply Chain, Paris, 2010.
- Emilie Chardine (B) ; thèse de doctorat, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques ; année 2011.
- GOUIZA (F) : thèse de doctorat ; Spécialité : Génie informatique, automatique et traitement de signal Préparée au sein de l'université du Havre ; 2016.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Matthieu Lauras (M), thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.
- Mémoire Master Pro Qualimapa, Année Universitaire 2003-2004, (USTL-Lille).
- Munyaneza, (P), « *Analyse de l'optimisation des flux logistiques comme facteur de maîtrise de gestion* »,Licence, Université libre de Kigali, 2010.
- Séverine (B), Modèles de référence et évaluation de la performance des chaines logistiques, Thèse doctorat université BORDEAUX 1, 2006.

### **Site web**

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>
- [https://www.researchgate.net/publication/316627410\\_Logistique un facteur clé de Marketing](https://www.researchgate.net/publication/316627410_Logistique_un_facteur_clé_de_Marketing)).consulté le 14/05/2019, 11.44
- [http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply\\_chain/index.html](http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html)), consulté le 04/05/2019, 10.21.
- <http://mushimiyimana.logistique.over-blog.com/article-notions-de-la-performance-logistique-55126139.html>; Consulté le 13/04/2019, a 15.49.
- [www.piloter.org](http://www.piloter.org), consulté le 13/05/2019, 12.12.
- <https://abcsupplychain.com/indicateurs-supply-chain/>; consulté le 24/04/2019, a 14.04.
- [Les spécialistes transport-logistique.org](http://Les%20sp%C3%A9cialistes%20transport-logistique.org).

# Table de matières

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste d'abréviation**

**Liste des figures**

**Introduction générale .....01**

## **Chapitre I : généralités sur la logistique et la performance**

Introduction .....04

Section 01 : Typologie de la logistique .....04

1.1-Historique.....04

1.2-Définition de la logistique.....05

1.3- Les différents types de la logistique.....07

1.3.1 La logistique d'approvisionnement.....07

1.3.2 Une logistique d'approvisionnement générale .....07

1.3.3 La logistique de production.....07

1.3.4 La logistique de distribution.....07

1.3.5 Une logistique militaire .....08

1.3.6 La logistique de soutien.....08

1.3.7 La logistique de service après vente.....08

1.3.8 Desreverse logistics.....08

1.4- Les enjeux de la logistique.....09

Section 2 : La logistique et le Supply Chain Management .....10

2.1- Historique et notion de la Supply Chain .....10

2.1.1 Historique de la Supply Chain .....10

2.1.2 Définition du Supply Chain Management.....11

2.2- Les types des flux logistiques .....12

2.2.1 Les flux physiques 12

2.2.2 Les flux d'information 13

2.2.3 Les flux financiers.....14

2.3-Les caractéristiques de la chaîne logistique .....14

2.4- La structure physique de la chaîne .....15

2.5- Lien entre logistique et la Supply Chain.....	18
Section 03 : La gestion de la chainelogistique .....	19
3.1- Définition de SCM.....	19
3.2- la prise de décision en logistique : un processus hiérarchisé .....	20
3.2.1 Niveau stratégique.....	20
3.2.2 Niveau tactique.....	20
3.2.3 Niveau opérationnel .....	21
3.3- Les performances de la gestion de la Chain logistique.....	22
3.4- Les éléments essentiels à une bonne gestion de supply chain .....	23
3.4.1 L'écoute du marché.....	23
3.4.2 L'échange d'informations .....	24
3.4.3 Importance de la transparence et de la confiance.....	24
3.5- Evolution de la chaine d'approvisionnement .....	25
3.5.1 Changements dans la gestion de la logistique.....	25
3.5.2-Objectifs.....	25
3.5.3 Les étapes de la Supply Chain.....	26
Conclusion du chapitre.....	27
<b>Chapitre II : référentiel ASLOG et mesure de la performance logistique</b>	
<b>Intoduction.....</b>	<b>28</b>
Section 1 : la performance logistique .....	28
1.1- La distinction entre la performance et les notions voisines .....	28
1.1.1 Définition de la performance .....	30
1.1.2 Les Indicateurs de performances.....	30
1.1.2.1 Définition de l'indicateur .....	30
1.1.2.2 Objectif de l'indicateur .....	30
1.1.2.3 Qualités de l'indicateur .....	30
1.1.2.4 Les différents types d'indicateurs .....	31
1.2 Performance logistique : définition et moyens d'amélioration .....	31
1.2.1 Comment améliorer la performance logistique .....	32
1.3 - Les dimensions de la performance logistique .....	33
1.3.1 Le taux de service.....	33
1.3.2 Les délais.....	34
1.3.3 Le coût des stocks .....	34
1.3.4 Le coût des flux .....	36

1.3.5 Vers l'excellence logistique .....	37
1.4- Caractéristiques d'une logistique performante .....	38
Section2 : Mesure de la performance logistique : quels outils ? .....	39
2.1- Mesure et évaluation de la performance logistique .....	39
2.1.1 Mesure de la performance logistique .....	39
2.1.2 Evaluation de la performance logistique .....	39
2.2- Méthodes d'évaluation de la performance logistique .....	41
2.2.1 Méthodes d'évaluation de performance orientées processus .....	42
Section3 : Les référentiels d'évaluation de la performance logistique .....	45
3.1- Le guide logistique ASLOG .....	46
3.2- Les différentes structures de référentiels d'audit logistique .....	47
3.2- Les différents indicateurs du référentiel ASLOG .....	48
Conclusion.....	50
<b>Chapitre III : Essai d'analyse de la performance logistique à travers le référentiels ASLOG chez RAMDY</b>	
Introduction .....	51
Section 01 : Présentation de l'entreprise RAMDY .....	51
1.1: Historique de l'entreprise Ramdy .....	51
1.2: Activités, missions et objectifs de RAMDY .....	53
1.3- Les stratégies de l'entreprise.....	57
Section 02 : la démarche méthodologique de l'enquête.....	57
2.1- Méthodologie de recherche .....	58
2.1.3 Présentation et l'objectif de l'enquête .....	58
2.1.2 La méthode de collecte.....	58
2.2- Les guides d'entretien .....	59
2.2.1 Les principes de la méthode d'entretien .....	59
2.3- Source d'informations et déroulement de l'enquête .....	60
2.3.1. Source d'information .....	60
2.3.2. La durée de l'enquête .....	60
Section 03 : Traitement et analyse des résultats suite à l'application du modèle ASLOG .....	61
3.1- Présentation des résultats .....	61
3.1.1 Service achats .....	61
3.1.2 Service production.....	63

3.1.3 Service commercial .....	64
3.2- Analyse et interprétation des résultats .....	67
3.2.1 Mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise RAMDY en se Référant au modèle ASLOG.....	67
Conclusion.....	75
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>76</b>

**Bibliographie**

**Annexe**

**Résumé**

# *Annexes*

**Annexe n°01 : guide d'entretien destiné pour le service achat**

**Question n° 01 : Est-ce que vous séparez les achats de production et les achats hors production ?**

**Question n° 02 : quels sont les objectifs principaux de la stratégie d'achat ? Est ce que ca touche plutôt à la réduction des coûts, à la qualité ?**

**Question n° 03:expliquez-nous la procédure des achats et d'évaluation des fournisseurs ?**

**Question n° 04 : Quel type de relation Ramdy entretient-elle avec ses fournisseurs ?**

**Question n° 05 : Comment faites-vous la vérification et la réception de la marchandise ?**

**Annexe n°02 : guide d'entretien destiné au service production**

**Question n° 06 :décrivez nous le processus de fabrication en quelque étape fondamentales ?**

**Question n° 07 :Le rôle des technologies informationnelles dans le service production ?**

**Question n° 08 : quels sont les problèmes majeurs que vous rencontrez dans votre processus de production ?**

**Question n° 09 : est ce que vous mesurez la performance de votre service production ?si oui par quels moyens ?**

**Question n° 10 : faites-vous recours à des standards internationaux pour mesurer la performance de votre activité (référentiel ASLOG, EVALOG, SCOR) ?**

**Question n°11 : le taux de rupture dans la production, taux de panne, taux de production ?**

**Annexe n°03 : guide d'entretien destiné au service commerciales**

**Question n° 12: quels sont les délais de traitement des commandes et de la livraison ?**

**Question n° 13 :comment gérer vous les circuits de distribution au sein de Ramdy ?**

**Question n° 14:Avez-vous une politique de remboursement ? (dans le cas ou le produit arrive en retard) .**

**Question n° 15 : Existe-t-ils des retours commerciaux (emballage, déchets...) ? Si oui, comment procédez-vous au traitement de ces derniers ?**

**Question n° 16 : quels sont les moyens de transport utilisés par l'entreprise Ramdy ?**

## **Résumé :**

Dans le monde de l'entreprise, la notion de performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

L'émergence de la chaîne logistique a fait naître des besoins en matière d'intégration d'entreprises et de coordination des flux de matières, des flux d'information et des flux financiers à des niveaux jamais atteints auparavant. C'est la gestion de la chaîne logistique qui englobe les approches, les méthodes et les outils permettant de satisfaire ces besoins.

Notre enquête s'est portée sur l'utilisation des indicateurs de référentiel ASLOG, et comment ces derniers contribuent à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise Ramdy. Nous avons constaté que le référentiel ASLOG pourra accroître le niveau de la performance logistique dans les différentes activités de l'entreprise et pourra dans un second temps, conduire à des changements.

**Mots clés :** logistique, performance, KPI, référentiel ASLOG, Ramdy.

## **Summary**

The corporate world, the notion of logistics performance is a measure of the relationship between the service provided to the customer and the means consumed, An efficient logistics ensures customer satisfaction and consumes less resources. The emergence of the logistics chain has given rise to the need for the company integration and coordination of material flows, information flows, and financial flows at levels never achieved before; it is the management of the logistics chain that encompasses the approaches, methods and tools to meet these needs.

The emergence of the logistics chain has given rise to the need for the company integration and coordination of material flows, information flows, and financial flows at levels never achieved before ; it is the management of the logistics chain that encompasses the approaches, methods and tools to meet these needs.

Our survey focused on the use of « ASLOG » repository indicators ? And how they contribute to the improvement of the logistics performance of the RAMDY company. We have noted that. The ASLOG repository will increase the level of logistics performance in the different activities of Ramdy and may in a second time lead to changes.

**Key words :** logistics, performance, KPI, ASLOG, RAMDY.