



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'évaluation de la performance de la  
chaîne logistique dans une l'entreprise  
Cas du groupe CEVITAL**

**Présenté par :**

BAKOURI Zahra  
FERGUENIS Baya

**Encadré par :**

Mr AIT BARA Hani

Promotion 2021

# *Remerciements*

*Nous remercions* notre omniscient Dieu très miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

*Nous remercions* notre encadreur, **Mr.AIT BARA Hani**, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.

*Nous remercions* aussi notre encadreur, **Mr.CHERCHOURkarim**, pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, merci aussi à **Mr. KASRI Alliliet BOUDAUD Abdelaziz**, pour leurs précieuses aides, et sans oublier tout le personnel de la direction Supply Chain.

*Un très grand merci* à nos familles respectives pour leurs soutiens moral, leurs aides et leurs encouragements.

*Un grand merci* à tous nos amis (es) qui nous ont aidés, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

*Nous adressons* notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

*Merci a tous*

# *Dédicaces*

## **JE DÉDIE CE TRAVAIL :**

À ma très chère maman Nedjima, que dieu la garde

À la mémoire de mon cher père SALAH que dieu l'accueille dans son vaste paradis

À mes sœurs adorées LOUIZA, GHANIA, NAIMA et FATIMA

À mes frères AOMAR et sa femme, SALIM et sa femme, NADJIM et sa femme

À toute la famille

À ma chère binôme Baya

À mes amis

À toute la promotion logistique et distribution 2020 / 2021

**ZAHRA**

---

# *Dédicaces*

## **JE DÉDIE CE TRAVAIL :**

À ma très chère maman Ghania , que dieu la garde

À mon cher papa Mustapha, que dieu le garde

À ma sœur adorée Sabrina, son mari et sa fille Élyne

À mes frères Samir et sa femme, Lyes et sa femme, Mouhand, Belal et karim

À toute la famille

À ma chère binôme Zahra

À mes amis

À toute la promotion logistique et distribution 2020 / 2021

**BAYA**

---

# *Liste des Tableaux*

## **Liste de tableaux**

<b>Tableau N°01</b> : Définition de la valeur.....	32
<b>Tableau N°2</b> : Les dimensions prises en compte par le BSC.....	40
<b>Tableau N°03</b> : Les niveaux du modèle SCOR.....	43
<b>Tableau N°4</b> : La notation 0, 1, 2 ou 3.....	45

# *Liste des figures*

## Liste des figures :

<b>Figure N°01</b> : Les différentes logistiques.....	09
<b>Figure N°02</b> : Représentation schématique de la chaîne logistique.....	11
<b>Figure N° 03</b> : les flux de la chaîne logistique.....	13
<b>Figure N°04</b> : les types de la chaîne logistique.....	16
<b>Figure N°05</b> : La hiérarchie des niveaux de décision.....	20
<b>Figure N°06</b> : Le modèle de la SCM.....	23
<b>Figure N°7</b> : Le modèle de pilotage et de mesure.....	30
<b>Figure N°08</b> : la valeur perçue par le client et liens causaux (KAP).....	33
<b>Figure N°09</b> : Les différents façons d'envisager la performance logistique.....	35
<b>Figure N°10</b> : Les buts du BSC : de la stratégie aux objectifs.....	41
<b>Figure N°11</b> : les quatre processus de base de SCOR.....	45
<b>Figure N°12</b> : Thématiques clés de référence ASLOG.....	49
<b>Figure N°13</b> : développement de CEVITAL.....	61
<b>Figure N°14</b> : La structure et l'organisation de l'entreprise CEVITAL.....	67
<b>Figure N°15</b> : politique de distribution de CEVITAL.....	73
<b>Figure N°16</b> : circuit direct B to B.....	75
<b>Figure N°17</b> : circuit indirecte B to C.....	76
<b>Figure N°18</b> : Méthode sans forfait (Cas flux spécifique).....	77
<b>Figure N°19</b> : Méthode sans forfait (Cas flux standard).....	78
<b>Figure N° 20</b> : Méthode avec forfait.....	79
<b>Figure N° 21</b> : coût de transport.....	80
<b>Figure N° 22</b> : coût de stockage .....	81

## Liste des abréviations

---

**ABC** : Activity Based costing.

**ASLOG** : Association Française pour la logistique

**BSC** :Balanced scorecard.

**CA** : Chiffre d'affaire

**CLR** : Centre de Livraison régional.

**ECR** : Efficace Consumer Response.

**EFQM** : European Foundation for Quality Management.

**ERC** : Éviter, Réduire, Compenser

**FC** : Finance et comptabilité.

**FIFO** : Premier entré, premier sorti

**GSI** : Groupe scientifique en immunisation

**ICCE** : International center for competitive excellence .

**ILEC** :Incumbent Local Exchange Carrier

**ISO** : International organization for standardization

**LIFO** : Dernier entré, premier sortie.

**MFG**: The Manufacturing Date.

**NCPDM** : National council of physical distribution management.

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**QHSE** : Qualité, hygiène, sécurité, environnement.

**RH** : Ressources Humaines.

**ROCE** : Rentabilité des Capitaux Investis.

**SC** : Supply chain.

**SCC** : Supply chain council.

**SCM** : Supply Chain Management .

**SCOR** : Supply Chain Operation Référence

**SPA** : société par action

# **Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01. Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique</b>	
Section 01 : Notions théoriques et typologies de la logistique .....	5
Section 02 : Typologies, définition et rôle de la chaîne logistique .....	11
Section 03 : Aperçu sur la gestion de la chaîne logistique .....	23
<b>Chapitre 02 : Mesure de la performance de la chaîne logistique</b>	
Section 01 : La performance de la chaîne logistique : cadre théorique.....	31
Section 02 : Mesure et indicateurs de la performance de la chaîne logistique .....	39
Section 03 : Contribution de la chaîne logistique à la performance de l'entreprise .....	49
<b>Chapitre 03 : mesure de la performance de la chaîne Logistique                         du groupe CEVITAL</b>	
Section 01 : Présentation générale du groupe CEVITAL.....	63
Section 02 : Description de la chaîne logistique du groupe CEVITAL .....	72
Section 03 : Evaluation de la performance de la chaîne logistique au niveau de CEVITA	78
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>85</b>



# Introduction Générale

---

# Introduction générale

---

## Introduction générale

A partir de sa création, l'entreprise ne cesse jamais de chercher à grandir et à augmenter ses performances économiques dans le but de renforcer sa présence sur le marché ; d'une part, en offrant une large gamme de produits afin de satisfaire le maximum de clients et surtout de les fidéliser. Et d'autre part, elle cherche à soutenir sa solvabilité pour rassurer les investisseurs et ainsi assurer sa survie.

Cette quête de performance est souvent remise à l'épreuve, car les entreprises sont confrontées à une mutation et évolution permanente de l'environnement économique, technologique, logistique et aussi sanitaire depuis 2019 avec la crise mondiale de COVID-19.

De plus en plus, de nombreux chefs d'entreprises et de gestionnaires s'intéressent sérieusement à la logistique et la gestion de la chaîne logistique et *du supply chain management*.

L'objectif recherché du supply chain management ou gestion de la chaîne logistique est d'optimiser les outils et les méthodes d'approvisionnement afin de réduire les délais de livraison, les stocks et les coûts. Mais aussi de réussir à mettre en place des indicateurs et des mesures pour mieux maîtriser les maillons de la chaîne, et surtout ajuster les pratiques logistiques.

En effet, la logistique est une fonction transversale et horizontale, ce qui signifie qu'elle est une fonction qui sert d'autres fonctions (production, vente). Le terme remonte au XVI<sup>e</sup> 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'efficacité 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). Premièrement, la logistique comprend trois (03) fonctions principales, à savoir :

- Livraison aux clients (marchandises, produits finis, pièces détachées).
- Transfert au sein de l'entreprise (logistique interne).

# Introduction générale

---

-Réception des fournisseurs de marchandises et matières premières (logistique Externe).

Deuxièmement, nous avons une logistique ou un approvisionnement en amont, visant à assurer le mouvement et la logistique des produits dans et hors du site de production et une logistique aval répond à l'alimentation du réseau de distribution.

L'ASLOG (Association Française de Logistique des Entreprises) suppose qu'en ailleurs, 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.

La performance 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 CEVITAL 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 les entreprises peuvent-elles mettre en place une chaîne logistique efficace et performante ?**

Dans cette problématique principale découlant les sous-questions suivantes

- Comment évaluer la performance d'une chaîne logistique ?
- Quels sont les indicateurs de mesures et les acteurs de la performance de la chaîne logistique ?
- Par quels moyens l'entreprise CEVITAL mesure-t-elle sa performance logistique ?

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

**H01:** Il existe des services logistiques au niveau de l'entreprise CEVITAL pour coordonner diverses activités d'achat, de production et de vente. Ce service conçu pour garantir que le produit est mieux livré au client final.

**H02 :** L'entreprise CEVITAL dispose d'une politique de distribution efficace.

# Introduction générale

---

**H03** : Le calcul des indicateurs de performance du référentiel ASLOG vont permettre de montrer que les objectifs logistiques de CEVITAL sont atteints.

Cependant, afin de tester ces hypothèses, nous adopterons une approche méthodologique basée sur des recherches bibliographiques et documentaires, impliquant principalement sur la performance de la chaîne logistique, les indicateurs de performance de la chaîne logistiques et la nécessité de construire ceux-ci autour d'un référentiel (ASLOG en l'occurrence), ceci d'une part. D'autre part, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITALE et ce, pour explorer les activités logistiques chez celle-ci

Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Dans le premier chapitre, nous présenterons des fondements théoriques concernant la logistique, la chaîne logistique (supply Chain) et management de la chaîne logistique. Ainsi qu'à l'exposition de sa démarche et son processus.

Dans le second chapitre, nous aborderons, la performance de la chaîne logistique, les indicateurs de performance de la chaîne logistique, les différents modèles d'évaluation de la performance de la chaîne ainsi la contribution de la chaîne logistique à la performance de l'entrepris

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

# Chapitre 01

Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique

### **Introduction**

Le monde économique actuel est riche d'entreprises qui ont placé la logistique et le Supply Chain (SC) au cœur de leur Business Model, la logistique et le SC évoluent ainsi vers un rôle stratégique en charge de concevoir, planifier, exécuter et contrôler les flux physiques, d'information et financiers reliant partenaires industriels, commerciaux et logistiques. Ces flux soutiennent la conception, la fabrication et la distribution de produits ou de services en vue de satisfaire un client.

Historiquement associée à une approche où les activités à la recherche d'optimisations locales étaient considérées de façon disjointe dans une perspective intra-organisationnelle, la logistique a évolué vers une approche intégrative et stratégique, ouverte et décloisonnée, où le principal enjeu réside dans le management des relations inter-organisationnelles. La logistique et le SC, dans leurs composantes opérationnelles, organisationnelles et stratégiques, constituent de formidables objets d'études pour les chercheurs. Ce champ disciplinaire a commencé à se structurer aux États-Unis durant les années 1960, et se situe au carrefour de plusieurs disciplines (comme le marketing, le management stratégique et les systèmes d'information). Cette origine pluridisciplinaire peut en partie expliquer l'absence d'une définition « universelle » et unanimement acceptée de la notion de SC. Le foisonnement et la richesse d'approches et de points de vue qui en résultent se reflètent dans les nombreuses pistes de recherche, définitions, questionnements et grilles d'analyse...

Le présent chapitre sera donc consacré à la présentation des fondements théorique concernant la logistique, la chaîne logistique (supply Chain) et management de la chaîne logistique. Ainsi qu'à l'exposition de sa démarche et son processus. Pour ce faire, on a opté pour la répartition de notre travail en trois sections : dans la première on traitera les typologies le rôle et intérêt de la logistique et les concepts clés liés à la logistique, dans la deuxième section on abordera la supply Chain on concentra plus sur ces enjeux, flux et son processus, dans la troisième section nous allons traiter le management de la chaîne logistique.

### **Section 01 : Notions théoriques et typologies de la logistique**

#### **1.1. L'origine de la logistique :**

Le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie relatif au calcul, qui concerne le raisonnement. Il sera par la suite à l'origine du mot latin *logisticus* ayant la même

signification. C'est le philosophe grec Platon (428-348 av. J.C.) qui a utilisé pour la première fois le mot Logistikos. Il veut opposer le calcul pratique à l'arithmétique théorique, pour ce faire, il désigne la logistique comme le calcul pratique.

En outre, la logistique a une origine militaire, elle provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Habituellement, la logistique est cataloguée comme une science du détail, puis elle devient progressivement une science générale, c'est-à-dire la science de la « mise en œuvre ». <sup>1</sup>

### 1.2. Définition de la logistique :

Les premiers spécialistes à avoir pris en compte des aspects logistiques sont certainement les hommes du marketing. L'un des quatre P « product, price, promotion, place » étant place, la distribution physique est naturellement ancrée dans la problématique du marketing. Dès 1922, Fred E. Clark insiste en précurseur sur les fonctions de transport et de stockage, avant de reconnaître l'importance du service, qu'il juge partie intégrante du produit. Deux ans plus tard, dans ses *Reading in marketing* il va consacrer un chapitre entier à la distribution physique, telle qu'elle est toujours définie aujourd'hui. Il sera trop de passer en revue tous les chercheurs en marketing qui se sont intéressés à la logistique, puis qui en ont fait leur centre d'intérêt principal. A titre d'exemple, citons Donald J. Bowersox et David J. Closs qui ont tous deux un ph. D in marketing.

C'est ainsi qu'en 1948, le comité de l'American Marketing Association chargé des définitions propose pour le terme logistique : « mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »

Durant de longues années, seule la partie « aval » de la chaîne logistique de l'offre va être évoquée, au point de faire du terme logistique un synonyme du terme distribution physique. Dans cet esprit, l'article de John F. Magee intitulé « The logistics of distribution » sera traduit seize ans après par « La distribution fonction clé de l'entreprise ». En 1969 Donald Bowersox indique encore que le terme de physical distribution a pour synonymes les termes business logistique, logistics of distribution, matériels management.

En 1963 venant à peine d'être créé, le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) donne une définition complète de la gestion de la distribution physique :

---

<sup>1</sup> D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, « la logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux », Editions Dunod, Paris 1988.

## Chapitre 01: Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique

« Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie de la chaîne de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrications. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients »

Comme l'indique à juste titre la définition, le spectre des activités liées à la distribution physique est très large. Pour la première fois, la configuration du réseau logistique (choix des emplacements des usines et des entrepôts) et les prévisions de la demande sont intégrées dans le périmètre de la distribution physique. « Dans quelque cas » Précurseur, J.F. Magee va cependant très vite améliorer sa définition initiale, considérant que la logistique est une « technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de production depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation ». Même si cette nouvelle définition n'évoque que les flux physiques et pas encore les flux d'informations elle n'en est pas moins fondamentale car la partie amont de la chaîne logistique est enfin prise clairement en considération.

Progressivement, les définitions s'affinent et expriment parallèlement la montée en puissance de cette fonction dans les entreprises. EN 1972, le NCPDM propose une nouvelle définition :

« Terme décrivant l'intégration de deux activités (ou plus) dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficace de matières premières, produit semi finis et produit finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit exhaustive, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement, des commandes, le service après-vente et des pièces détachées le choix des emplacements d'usine et d'entrepôt, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisations des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation de transport et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage »

Très précise et exhaustive, cette définition comble les vides de la précédente version de 1963, en y intégrant d'une part la question de la planification et du contrôle, d'autre part, les phases d'approvisionnement et de retour –*reverse logistics*. Remarquons qu'elle n'évoque



toujours pas les flux d'informations associés aux flux physiques si largement décrits. Certaines spécialistes ne partagent pas toujours les définitions de leurs confrères. Ainsi, selon Ballou, la logistique ne peut pas tout englober :

«La mission de la logistiques est de fournir des biens et des services aux consommateurs au bon endroit, au bon moment, et dans les conditions souhaitées, tout en assurant la plus grande contribution de l'entreprise. »

V. Giard indique que l'auteur exclut explicitement de la logistique des préoccupations de pilotage de la production et souligne que la logistique crée de la valeur en jouant fondamentalement sur la date de mise à disposition et sur la localisation des produits.

En 1973, le futur grand spécialiste de la logistique, L. Heskett, élargit le cadre un peu étroit et fonctionnel de la définition précédente en ajoutant la notion de « création d'utilité », qui préfigure celle de création de la valeur. Il définit alors la logistique comme la « gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans créations d'utilités par mise à disposition de marchandises en un lieu et à un moment donné »

Dans un article de 1977, Heskett insiste ensuite sur le niveau de service, notion qui deviendra l'un des piliers de l'ECR (Réponse Efficace au Consommateur) Il suggère aussi par cette définition que la logistique va service, au moindre coût : « La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût. »<sup>2</sup>

### 1.3. Typologies 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.

---

<sup>2</sup> PIERRE Médan, ANNE GRATACAP « LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAN MANAGEMENT : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale »Dunod, paris 2008 page 9

**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 partie 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.

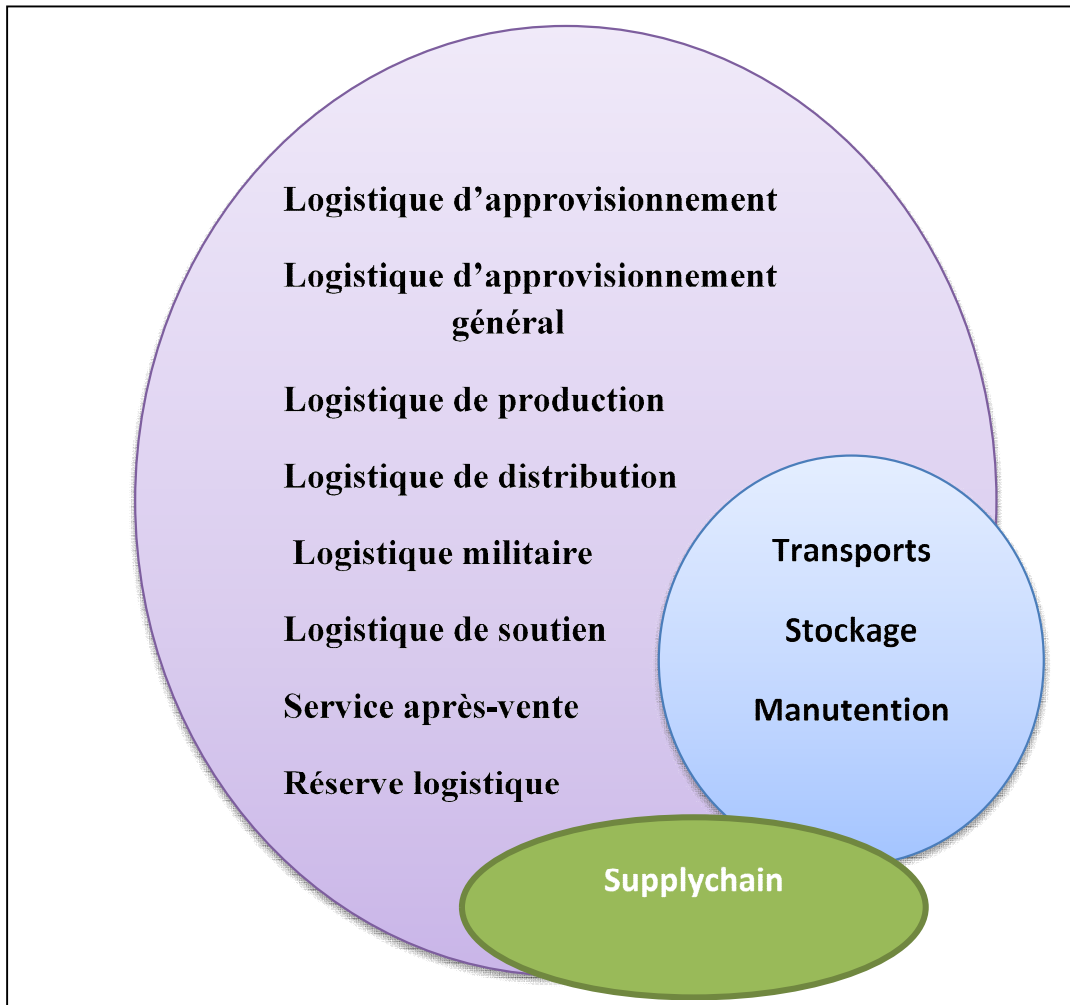
**1.3.6. La logistique de soutien :** Ce type de logistique concerne le service postérieur à la vente. Il a pour objectif d’assurer le maintien en condition opérationnelle d’un système technologique complexe en phase d’exploitation. Il met en œuvre un ensemble de processus et de moyens (opérations de 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.<sup>3</sup>

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



Source. Mebarki (F), cour de logistique de distribution, Bejaia 2020 /2021

### 1.4. Le rôle et l'intérêt de la logistique :

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

- ❖ Anticipe les besoins de la clientèle.
- ❖ Permet de se procurer les facteurs de production adéquats (matières, personnel, capital.....) en quantité et qualité suffisantes.

<sup>3</sup> PIMOR Yves « logistique : production, distribution, soutien », 5<sup>e</sup> édition, année 2008.

- ❖ Permet d'utiliser de façon optimale (au coût le moins élevé et avec la plus grande qualité) les réseaux de distribution de biens de service et d'information dans le but de donner une complète satisfaction à une commande par passé par les clientèles.
- ❖ 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 croissance 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).<sup>4</sup>

Dans l'élaboration de cette première section, tout d'abord on a défini la logistique, les différents types, et enfin le rôle et intérêt de la logistique.

### Section 02 : Typologie, définition et rôle de la chaîne logistique

#### 2.1. Définition de la chaîne logistique :

Avant de passer de l'étude de la logistique à celle du concept de supply chain, on va mettre le point sur le sens de terme anglais SUPPLY. Entant que substantif, il signifie "offre"; employé comme verbe, il se réduit par "fournir" ou "approvisionner" ce qui donne "Chaîne de l'offre" et "Chaîne d'approvisionnement" sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire supply chain.

**Définition 1 :** [SCC (supply Chain Council) organisation indépendante sans but lucratif] la définit ainsi : la chaîne logistique englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit fini ou d'un service depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client de client, (fournisseur, fabricants, distribution, et les clients).

**Définition 2 :** [Swaminathan al 96] définissent chaîne logistique comme étant un réseau d'entités autonome ou semi autonome collectivement à une ou plusieurs familles.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>MARIE (pierre) « la logistique, fonction stratégique pour les entreprises » Lyonnaises, mars, 2006, page3

<sup>5</sup>GHEDIRA Khaled, « logistique de la production », Édition TECHNIP, année 2006, p118.

## Chapitre 01: Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique

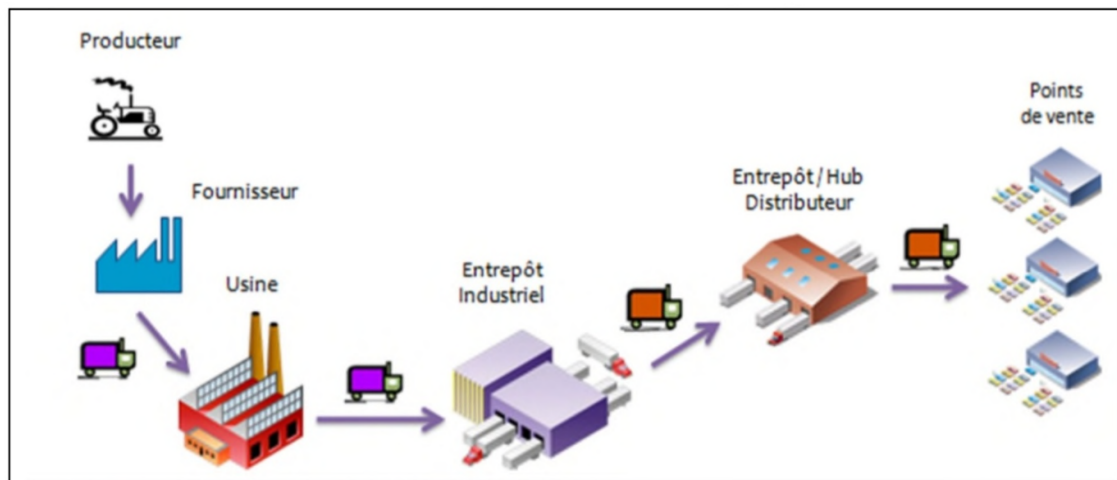
**Définition 3 :** [Tayur et la .1999] définissent une chaîne logistique pour un produit donné comme un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients et des flux d'informations dans les dans les deux sens.

Pour d'autres ([Mentzeretal.2001],[Gènin,2003],[stadtler et kilger,2000]), la chaîne logistique est centrée sur l'entreprise.

Elle est définie comme un réseau d'organisation ou de fonction géographiquement dispersées sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des processus et activités entre les fournisseurs et les clients. Si l'objectif de satisfaction du client est le même, la complexité varie d'une chaîne logistique à l'autre.

**Définition 4 :** [Lee and Billing95] ont une définition similaire : une chaîne logistique est un réseau de ressources qui se procurent des matières premières, les transforment en produits intermédiaire puis en produits finaux, et livrent ces produits aux clients à travers un système de distribution.<sup>6</sup>

**Figure N°02 :** Représentation schématique de la chaîne logistique



Source : <http://www.Supplychain-meter.com> , consulté 04 /06/20210 a 11h

### 2.2. Les flux de la chaîne logistique :

On distingue 3 types de flux de la chaîne logistique : flux d'informations, physique et financier. Ces trois flux peuvent découler des règles stipulées dans le contrat de partenariat.

<sup>6</sup> MERIEM TROJET, planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques, thèse en vue de l'obtention du doctorat en génie industriel, université de Toulouse 2014, page 35

En effet, des contrats définissent les relations entre chaque entreprise de la chaîne logistique, prévoyant notamment des pénalités en cas de retard de livraison d'un fournisseur ou de rupture de stock, déterminant qui le transport et les stocks entre deux «maillons» de la chaîne.

2.2.1. Flux d'information : le flux d'informations représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirés pour le produit, la fréquence de livraison si besoin,..... Mais les entreprises déchargent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces derniers sont de plus en plus réclamés par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.<sup>7</sup>

2.2.2. Le flux physique (flux de produit) : Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportés et transformés depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transport pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaire pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre de diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.<sup>8</sup>

2.2.3. Le flux financiers : Le flux financiers concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matière première, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôt,.....et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise

---

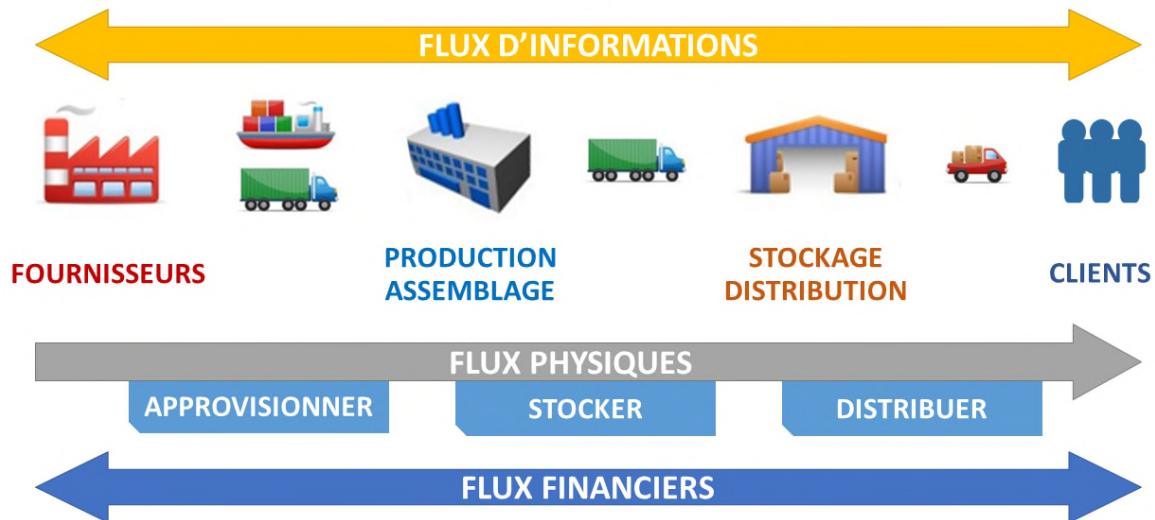
<sup>7</sup> Lemaire, C. (2005). *Le couplage entre flux physiques et flux d'information associés (F2PIA), apport de l'informatisation d'un système de traçabilité totale: application au cas d'une PME de produits laitiers* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).

<sup>8</sup> LEMAIRE, Christelle. *Le couplage entre flux physiques et flux d'information associés (F2PIA), apport de l'informatisation d'un système de traçabilité totale: application au cas d'une PME de produits laitiers*. 2005. Thèse de doctorat. Aix-Marseille 2.

## Chapitre 01: Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique

dans le service financière ou comptabilité, en maison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échange avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprise<sup>9</sup>.

**Figure 03** : les flux de la chaîne logistique



Source : <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>, consulté 04/06/20210 à 20h

### 2.3. Processus de la chaîne logistique :

Quand on parle d'intégrer les processus, il s'agit d'unir, combiner ou incorporer une ou plusieurs fonctions au sein d'une entreprise ça sera l'intégration fonctionnelle ou deux plusieurs fonctions entre deux ou plusieurs entreprises ça sera ici l'intégration interentreprises dans le but de rendre ces processus compatibles ou unifiés. Ceci suppose que des définitions communes et des accords conjoints ont été convenu et des mécanismes développés entre toutes les parties.

Le processus, est défini comme une série de tâches et d'activités reliées entre elles, continues et gérées de sorte qu'elles contribuent étape par étape à la réalisation d'un objectif et à l'obtention d'un résultat concret prévu. Les processus ont donc un point spécifique de départ et un point précis d'aboutissement. Ils ne sont cependant pas cantonnés à l'intérieur d'un département hermétique mais dépassent les frontières organisationnelles. Les clients sont toujours au point de départ d'un processus et se retrouvent au point d'aboutissement à l'issue de la série de tâches et activités.

<sup>9</sup> Declerc, M., Heins, B., & Van Wymeersch, C. (1992). Flux financiers et prévision de faillite: une analyse comportementale de l'entreprise. *Cahiers économiques de Bruxelles*, 136, 415-443.

Une autre définition proposée par le Council of Logistics Management (Etats-Unis): « Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficace et efficient de matières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du clients ». <sup>10</sup>

2.3.1. Les processus de la chaîne logistique : Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise. Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour. <sup>11</sup>

2.3.2. Le processus Approvisionnement : Le processus Approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. La seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

2.3.3. Le processus de production : Le processus Production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus Production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système (notamment par un taux élevé d'utilisation des ressources mobilisées).

2.3.4. Le processus de distribution : Le processus de Distribution concerne la livraison des produits finis aux clients et 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.

2.3.5. Le processus de vente : Le processus Vente, mis en œuvre par le service commercial, 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 de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution

---

<sup>10</sup> Alexandre K. Samii, « Stratégies Logistique : Fondement, Méthodes, Application », 2e édition, Donud, Paris 2001, P 10 – 15.

<sup>11</sup> Ramirez, A. C. (2006). *Contribution à la modélisation et à la gestion des interactions produit-processus dans la chaîne logistique par l'approche produits communicants* (Doctoral dissertation, Université Henri Poincaré-Nancy I)



de ses ventes. Les aspects marketing (analyse de marché, publicité, promotions, ...) sont aussi gérés dans ce processus.

2.3.6. Processus de gestion des retours : Est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau.

On a constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs

### **2.4. Les caractéristiques de la chaîne logistique :**

Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini ou à une famille de produits finis donnée. Elle fait intervenir plusieurs entreprises, qui sont liées entre elles par trois flux d'information (passage de commandes) flux physique (transfert 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.<sup>12</sup>

### **2.5. Typologie 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.<sup>13</sup>

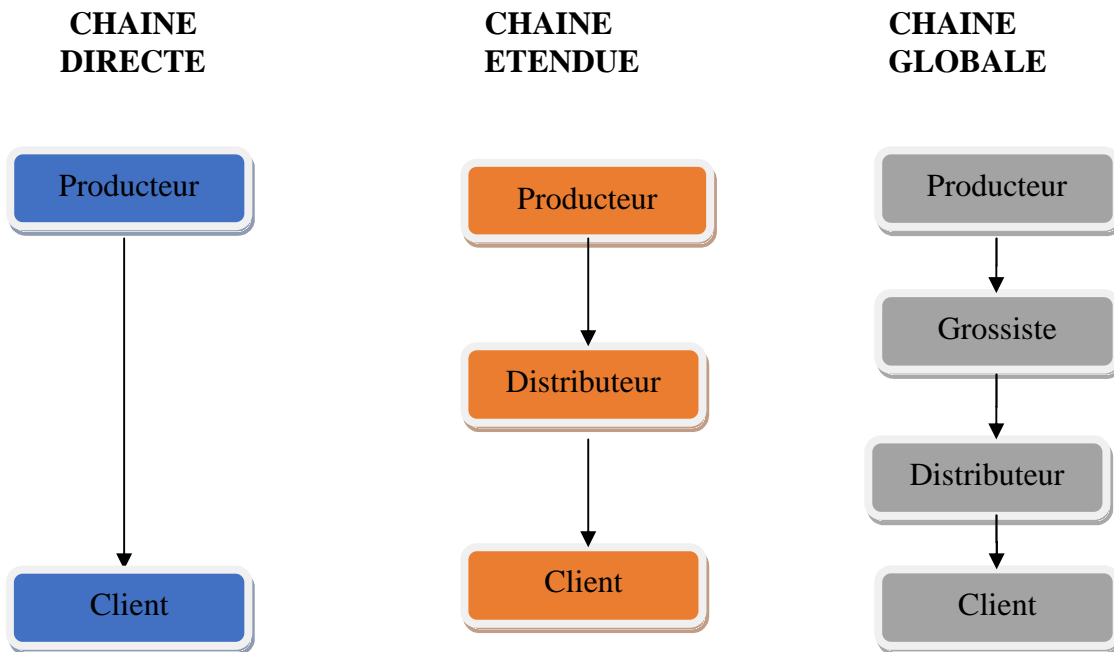
**3. une chaîne globale :** cette forme de réseau tient compte de toutes les organisations impliquées dans la chaîne logistique<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> AOUF N, NASRI K «Essai d'analyse de l'impact de la gestion de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise : cas cevital », mémoire 2018/2019 page 21

<sup>13</sup> Brusset, X. A. V. I. E. R. (2012). Avantages économiques du partage de l'information dans une chaîne étendue. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 31(2), 103-119.

<sup>14</sup> Bair, J. (2010). Les cadres d'analyse des chaînes globales. *Revue française de gestion*, (2), 103-119.

**Figure04** : les types de la chaîne logistique



Source : LENDREVIE, J., LEVY., « MERCATOR » théories et nouvelles pratiques du marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, P322.

### 2.6. Les acteurs de la chaîne logistique

La chaîne logistique nécessite d'intervention d'acteurs inter organisationnels et des acteurs secondaires, assurant essentiellement des missions de l'entreprise.

2.6.1. Les acteurs inter organisationnels : La chaîne logistique inter-organisationnelle est constituée de plusieurs acteurs. Un chargeur est tout industriel, commerçant ou distributeur qui confie directement ou indirectement l'acheminement de ses marchandises à un transporteur, quels que soient les modes et les moyens utilisés. Chaque mode de transport a son propre fonctionnement mais tous reposent sur une logique identique : celle de satisfaire le client final au juste prix, dans le délai imparti et sans avari.

2.6.2. Les acteurs secondaires : A côté de ces acteurs incontournables gravitent d'autres partenaires bien souvent indispensables à la bonne circulation des flux dans la chaîne logistique.

Les agents des douanes : contrôlent les marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation et perçoivent les droits et les taxes au profit de la communauté ou de l'État

2.6.3. L'organisateur de transport : communément appelé transitaire, est un spécialiste de l'organisation de transport par le type de produits (d'entrées périssables, produits dangereux, produits délicats) ou par mode de transport (aérien, ferroviaire, maritime, fluvial, routier). Le

droit français fait explicitement la distinction entre le commissionnaire de transport et le mandataire.

2.6.4. Le commissionnaire de transport : organise et fait exécuter sous sa responsabilité le transport pour le compte du chargeur.

2.6.5. Le mandataire : exécute ou fait exécuter pour le compte de son mandant, le chargeur ou un commissionnaire de transport, le déplacement des marchandises.

2.6.6. L'agent consignataire : ou agent maritime est mandataire de l'armateur et agit comme lien entre ce dernier, le chargeur, le navire et les différents acteurs portuaires (pilote, remorqueur, lamaneurs, dockers, grutiers....). Il prépare l'escale, suite les opérations de chargement et de déchargement et est également il est présent pour toute assistance au navire et à l'équipage lors de l'escale.

2.6.7. Les équipementiers de la logistique : fabricants de solutions de stockage, de manutention, de transi tique adaptées aux besoins des entreprises.

2.6.8. Les agences de recrutement et d'intérim en logistique : l'emploi en logistique est composé à plus de 80% d'opérateurs logistiques souvent recrutés en emploi temporaire pour faire face aux variations de l'activité de l'entreprise.<sup>15</sup>

### **2.7. Les fonctions de la chaîne logistique :**

Une chaîne logistique est le réseau des moyens de production et de distribution qui assurent les tâches d'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces matières premières en produits semi finis et en produits finis, et la distribution de ces produits finis aux clients

2.7.1. L'approvisionnement : Il constitue la fonction le plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprises.

Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabriquant.<sup>16</sup>

2.7.2. La production : La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les

---

<sup>15</sup>Barbara Lyonnet et Marie-Pascale Senkel, p 27 -29

<sup>16</sup> Giard, V., & Mendy, G. (2007). De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique. *Revue française de gestion*, (2), 65-88.

matières premières en produits ou services. Elle donne aussi un indice sur la réactivité de la chaîne logistique aux demandes fluctuantes du marché.

2.7.3. **Le stockage** : Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des encours et finalement le stock des produits finis.

Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts.

On peut dire par là que la gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. A vrai dire une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes tout en satisfaisant le client.

2.7.4. **Distribution et transports** : La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entrepôt ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients.

L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré. Pour finir, que l'optimisation des coûts de transport et de distribution est un défi majeur pour les entreprises car elles constituent un tiers des coûts opérationnels globaux de la chaîne logistique.

2.7.5. **La vente** : De vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voir même engendrer des pertes.

Plus généralement, les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis passant par la production, le stockage et la distribution.

### **2.8. Les niveaux de décision dans une chaîne logistique :**

La décision est un acte par lequel quelqu'un opte pour une solution ou décide de quelque chose afin d'apporter une résolution.

## Chapitre 01: Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique

La conception d'une chaîne logistique nécessite des décisions qui se réparties sur trois niveaux hiérarchiques : stratégique, tactique, et opérationnel<sup>17</sup>

### 2.8.1. Niveau stratégique :

Période : plusieurs années

Décisions : concernent la configuration de la Supply Chain et comportent :

- Localisation et capacité de production
- Locaux d'entreposage
- Produit à être fabriqué ou stocké
- Mode de transport à utiliser
- Et le système d'information à implémenter.

### 2.8.2. Niveau tactique :

Période : d'un trimestre à une année

Décisions : consistent à définir les paramètres avec lesquels la chaîne logistique fonctionnera et comportent :

- Prévision de la demande
- Quel marché ?
- Dans quel endroit
- La sous-traitance ?
- La tactique à suivre pour la gestion des stocks
- Le moment et la taille des promotions de vente.<sup>18</sup>

### 2.8.3. Niveau opérationnel :

Période : une semaine ou une journée

Décisions : concernent chaque commande de la clientèle. Elles comportent :

- Attribution de stocks ou de production aux différentes commandes
- Fixation des dates pour la satisfaction des commandes.<sup>19</sup>

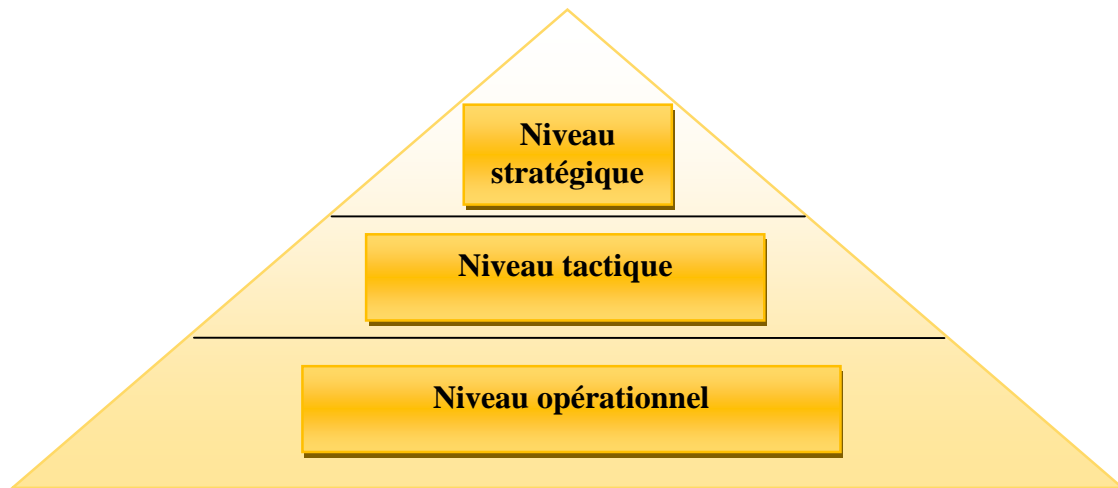
---

<sup>17</sup> MOULOUA, (Z) : Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse de doctorat en informatique, Ecole doctorale IAEM de Lorraine, 2007.

<sup>18</sup>IBD. SAFRA, I., & BOUCHRIHA, H. CIGI 2011 Planification séquentielle tactique-opérationnelle d'une chaîne logistique textile.

<sup>19</sup>Jemai, Z., Safra, I., Jebali, A., Bouchriha, H., & Ghaffari, A. (2011). *Planification séquentielle tactique-opérationnelle d'une chaîne logistique textile* (No. hal-01672426).

Figure N°05 : La hiérarchie des niveaux de décisions



Source. MOULOUA, (Z) : Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse de doctorat en informatique, Ecole doctorale IAEM de Lorraine, 2007

### 2.9. Le rôle de la chaîne logistique :

La chaîne logistique efficace gère à la perfection chaque réseau nécessaire au bon fonctionnement de la logistique de l'entreprise.

Cela implique une communication constante entre les différents réseaux au sein de l'entreprise, un échange d'information entre les différents acteurs externes et internes à l'entreprise.

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale.

D'une approche de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts), la qualité des produits, le délai, la flexibilité.

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

2.9.2. La qualité des produits : La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive. La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

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

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

2.9.4. La flexibilité: c'est une capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits<sup>20</sup>

### **2.10. La différence entre logistique et la chaîne logistique :**

La logistique est l'ensemble d'activités ayant pour but la mise à disposition d'un bien ou d'un service : au moindre coût, au bon moment, au bon endroit, avec une bonne qualité de service. La supply chain donne plus d'importance au client (le client est roi), raisonne en termes de chaîne logistique étendue et l'utilisation de NTIC (projectiles).

La logistique fait partie de la supply chain, on peut dire que la supply chain est plus globale elle comprend la chaîne logistique et la chaîne de transport, donc pas de différence réelle car la supply chain correspond plutôt à la logistique globale alors que le terme logistique définit moins clairement les activités de cette supply chain.<sup>21</sup>

Dans cette deuxième section, on a donné quelques définitions de la chaîne logistique, ses différents flux, son processus, caractéristiques, typologies, les acteurs, et le rôle, en fin on a fait une petite différence entre la logistique et la chaîne logistique.

### **Section 03 : Aperçu sur la gestion de la chaîne logistique (supply chain management) :**

#### **3.1. Définition de supply chain management (SCM) :**

Près de 60 millions de réponses sont données par Google lorsque l'on entre dans son moteur de recherche et comme trop d'information tue l'information, beaucoup d'étudiants n'arrivent finalement pas à définir clairement le supply chain management et ils ne sont pas les seuls. Il faut reconnaître que la littérature académique, très prolixe, ne permet pas facilement d'en saisir le sens et le périmètre. La jeunesse du concept, son origine multidisciplinaire, et les querelles de clocher ont longtemps expliqué l'absence d'une définition universelle. Pour éviter de tomber dans ce piège, nous n'ajouterons pas une définition supplémentaire (la nôtre), à la longue liste de celles qui existent déjà. Par une étude chronologique, nous souhaitons faire partager notre

<sup>20</sup> Claye-Puaux, S. (2004). Le succès des chaînes logistiques amont tendues: Le rôle de la GRH. *Logistique & Management*, 12(1), 23-33.

<sup>21</sup> Bouazouni N, Boughanem H. « Essai d'évaluation de la chaîne logistique cas de l'entreprise Tchic-Lait, Candia. » Mémoire fin de cycle 2016/2017

## Chapitre 01: Cadre conceptuel de la logistique et la chaîne logistique

---

compréhension du concept, toujours soucieux de partir de sources américaines et des spécialistes mondiales reconnus.

Ainsi, dans un article de référence publié en 1997, dont on ne peut que vivement recommander la lecture, Cooper, Lambert et Pagh définissent le supply chain management et tentent de montrer en quoi il se distingue de la logistique. Ils précisent que le terme supply chain management apparaît pour la première fois dans la littérature en 1982, dans un article au titre révélateur « supply chain management : logistics catches up with strategy »

Précisons cependant que dès 1958, Jay W. Forrester proposait déjà une analyse de la distribution et une réflexion sur la nécessaire intégration des entreprises au sein d'une chaîne logistique. On lui doit aussi d'intéressants développements sur ce que l'on appelle aujourd'hui en logistique « l'effet bull whip » ou parfois « effet forrester ». Pour de multiples raisons, dans une chaîne logistique classique, on constate une hausse des variations de la demande au fur et à mesure que l'on s'éloigne du client final. Le supply chain management permet d'apporter des solutions à ce fonctionnement non optimal et fort coûteux. Nous étudierons ce mécanisme en détail dans ce dernier paragraphe.<sup>22</sup>

Ainsi en 1994, la définition du international center for competitive excellence (ICCE) met l'accent sur l'aspect processus : « supply chain management is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers. » à l'époque, l'ICCE dépendait de l'université de north florida et ses travaux étaient coordonnés par Lambert. En 1996, ce groupe de chercheurs migre vers l'Ohio university et change de nom pour s'appeler le global supply chain management forum. Très vite, ce dernier propose définition, bien peu différente de la précédente: « supply chain management is the integration of key business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders. »

Comme nous le disions, l'élément qui mérite ici d'être souligné est l'importance accordée à la notion de processus. Le SCM nécessite de passer d'une gestion de fonctions cloisonnées, en silos, à une gestion de processus intégrés. Ainsi, des associations telles que l'ILEC ou ERC-France s'attachent à définir des processus référentiels- afin de permettre aux différentes entreprises de la supply chain de parler un même langage et d'améliorer la liaison entre leurs

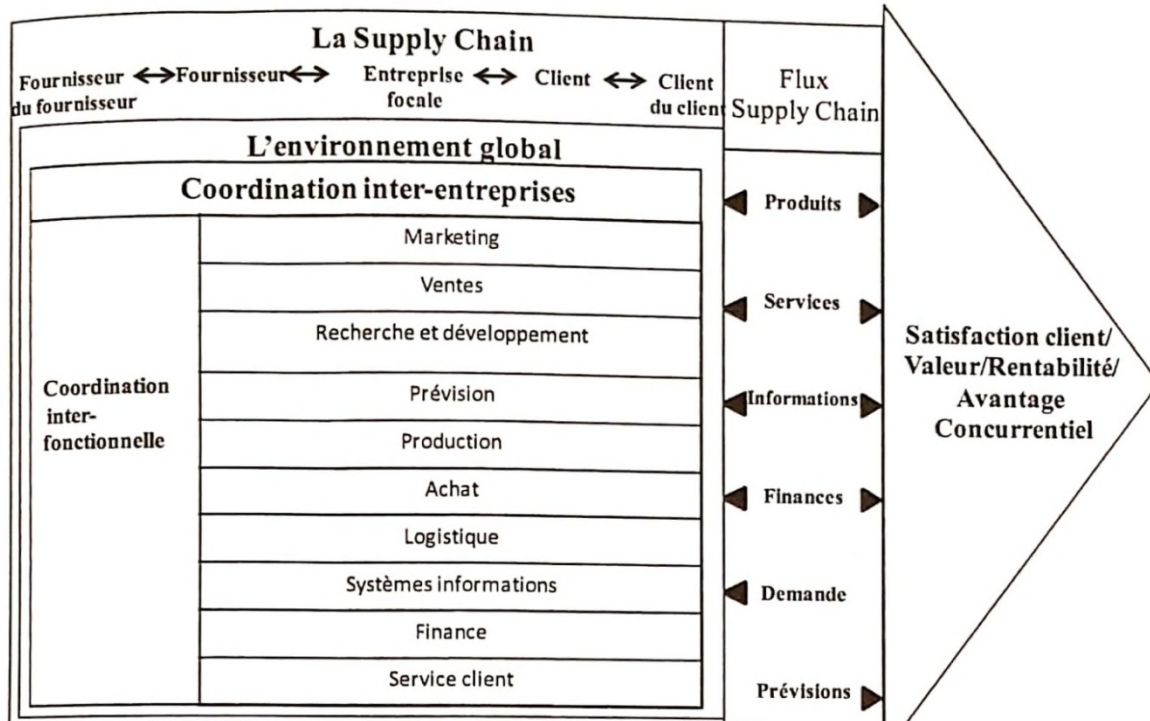
---

<sup>22</sup> PIERRE Mèdan. ANNE GRATACAP « LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAN MANAGEMENT : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale » Dunod, Paris 2008 page 9



différents services. D'autres associations, telles que GSI- France, ont grandement contribué à créer de véritables standards entre industriels et distributeurs.<sup>23</sup>

Figure N°06 : Le modèle de la supply chain



Source : PIERRE Médan, ANNE GRATACAP « LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAN MANAGEMENT : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale »Dunod, paris 2008 page 9

### 3.2. Le rôle de supply chain management :

Le rôle de la gestion de la chaîne logistique dans les entreprises de production et distribution est multiple, on peut citer les suivants :

Il permet à l'entreprise de faire son choix du positionnement stratégique à partir du choix de l'un des objectifs (positionnement) de triangle d'or « cout-qualité délais/réactivité » qui sont contradictoires.

Intégrer les différents métiers et les différents processus entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant.

Allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et d'information en présence des objectifs conflictuels, dans le but (d'atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix).

- Améliorer la réactivité par apport aux évolutions du marché.

<sup>23</sup> PIERRE Médan, ANNE GRATACAP « LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAN MANAGEMENT : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale »Dunod, paris 2008 page 10

- Réduire le cout total (coût d'achat+ coût de fabrication+ coût des stocks+ coût de distribution).
- Le SCM est utilisé comme un moyen de supprimer le « bullwhipeffet », en français « coup de fouet » c'est une propagation de la variation de la demande tirée en aval par la demande des clients vers l'amont de la supply Chain, vers les fournisseurs l'autre extrémité. Étudier pour la première fois par J. Forester en 1958 et 1961, cela explique pourquoi ce phénomène est encore appelé « effet Forester »<sup>24</sup>

### 3.3. Les objectifs de supply chain management :

Les objectifs de la chaîne logistique sont :

- La gestion de la chaîne logistique vise l'optimisation et l'intégration globales des flux physique et d'information.
- La gestion de la chaîne logistique couvre les fonctions suivantes (prévision, planification et exécution), depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à la distribution des produits finis aux clients.
- La mise en place de la gestion de la chaîne logistique permet une meilleure circulation des informations entre les fournisseurs et les clients. Pour l'entreprise, c'est une garantie de réactivité et l'assurance de pouvoir répondre aux attentes des clients et la possibilité de se démarquer des concurrents.
- La mise en place de la gestion de la chaîne logistique permet la réduction des stocks. La gestion de la chaîne logistique permet d'affiner les prévisions de matière à mieux tenir compte des réalités du terrain, de lancer le plan de production pour la quantité requise et de livrer à temps et à l'heure chez les clients.
- La gestion de la chaîne logistique assure une meilleure adaptation entre l'offre et la demande.
- La gestion de la chaîne logistique permet à l'entreprise de produire au meilleur rapport qualité
  - Prix tout en réduisant au minimum les stocks.
  - Améliorer la réactivité par apport aux évolutions du marché.
  - Réduire le cout total (coût d'achat+ coût de fabrication+ coût des stocks+ coût de distribution).

---

<sup>24</sup> Pierre Médan, Anne Gratacap « Logistique et Supply Chain Managment intégration, collaboration, et risques dans la chaîne logistique globale » page 25

➤ Le SCM est utilisé comme un moyen de supprimer le « bullwhipeffet », en français « coup de fouet » c'est une propagation de la variation de la demande tirée en aval par la demande des clients vers l'amont de la supply Chain, vers les fournisseurs l'autre extrémité. Étudier pour la première fois par J. Forester en 1958 et 1961, cela explique pourquoi ce phénomène est encore appelé « effet Forester ».<sup>25</sup>

### 3.4. Les fonctions de supply chain management :

3.4.1. Achat et approvisionnement : Toute entreprise améliore sa compétitivité par le domaine des achats. Donc le rôle de la fonction Achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandées.

Il y'a une différence entre la fonction Achat et la fonction d'approvisionnement car la première est (responsable d'acquérir des produits, service et prestation demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de services, tout en maîtrisant les divers risques encourus à courts et moyens termes.)

Donc, les fonctions de l'acheteur identifient les fournisseurs, préparation des contrats, les appels d'offres, la négociation avec les fournisseurs.

La fonction d'approvisionnement est (responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à court terme.)

Donc, cette fonction induit les notions de prise de commande (les bons de commande), la planification des besoins, la gestion de transport, réceptionner la marchandise.

3.4.2. La production : La fonction de la production : est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit d'utiliser des ressources humaines et ou matérielles de l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetées en produits finis ou services. Parmi les évolutions qu'a connu la production est son intégration au sein des supply Chain qui représente le supplicé, et qui entre sous le contrôle des fonctions supply Chain qui joue le rôle de tour de contrôle au niveau continental voir mondial. Parmi les rôles de cette tour de contrôle est d'assurer le pilotage au sens de leur planification directrice des unités industrielles en sélectionnant le site le mieux placé pour assurer un cout de production bas et des couts d'approvisionnement de matière première et des couts d'acheminement des produits finis compétitifs.

3.4.3. Le stockage : Les entreprises et beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stocks importants ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

---

<sup>25</sup> Colin, J. (2005). Le supply chain management existe-t-il réellement? *Revue française de gestion*, (3).

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandise ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoins sans leur imposer les délais et les coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs .ils sont partagés entre les différents acteurs de la chaîne :les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs .mais avoir des stock engendre des couts et des risque, tel que les produits périssable, les produits qui peuvent perdre leur valeur sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, couts de stockage .etc. Cependant une meilleure gestion de ces stocks est les clés pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique, permet de répondre aux demandes des clients et les utilisateurs, et satisfaire, dans des conditions économiques leurs exigences.

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

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

La distribution englobe un ensemble de fonction, d'acteurs, de circuits et de canaux. Et au grâce aux évolutions dans le domaine commercial de nouvelles stratégie et technique de distribution apparaissent, ce qui rend la distribution un point fort pour la compétitivité de l'entreprise, il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle visée.

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

l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût.

3.4.7. La vente : La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si ces dernières ont été bien optimisées pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente a été facilitée, car il pourra offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.

On a constaté que l'enjeu de SCM est d'optimiser le fonctionnement de la chaîne logistique, améliorer les délais, augmenter la qualité de service, etc. Ces objectifs sont ceux de tout directeur logistique ou responsable supply Chain.<sup>26</sup>

Dans cette dernière section on définit la supply chain management (SCM), son rôle, les différents objectifs, et en fin ses différentes fonctions.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons exposé les concepts liés à la chaîne Logistique, ainsi leurs évolutions dans le temps, Nous avons vu la complexité des chaînes logistiques, depuis les achats jusqu'à la distribution physique en passant par la fonction production. A travers l'ensemble des définitions que nous avons données, nous remarquons la difficulté de situer la notion de chaîne logistique, ou cette dernière dépend de la nature du produit ou du service fourni, mais aussi des décisions stratégiques, tactique ou opérationnelles adopter pour répondre aux exigences de l'entreprise et de marché.

Le chapitre suivant a pour but détailler la performance de la chaîne logistique et les indicateurs de mesures, pour démontrer comment les indicateurs de mesures contribuent à l'amélioration de la performance d'une entreprise.

---

<sup>26</sup> FABBE-COSTES, Nathalie, LIVOLSI, Laurent, et SÉPARI, Sabine. Supply chain management. *Revue française de gestion*, 2018, no 8, p. 13-24.

# Chapitre 02

Mesure de la performance de la chaîne logistique

### Introduction

Dans un environnement fortement concurrentiel, et en constante mutation, les entreprises actuelles cherchent à être plus performantes, leurs discours n'est plus que « performance » « économie d'échelle » « profit », car elles sont conscientes que dans les années à venir, survivront uniquement les entreprises qui seront en position de tirer profit des opportunités offertes par cet environnement, et celles qui réussiront à éviter les menaces qui émanent de ce dernier auxquelles elles seront confrontées.

La performance est au cœur des préoccupations logistique, car elle doit répondre à un triple objectif d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, avec les fournisseurs et les clients.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'amélioration de la performance globale de la Supply chain passe par la capacité à maîtriser la palette des outils qui sont mis à disposition des professionnels de la chaîne logistique, mais ici il s'agira de bien comprendre le contexte au sein duquel ces outils peuvent être utiles dans le but d'être efficient.

Aujourd'hui le problème majeur du management des chaînes logistiques consiste en la mesure de leur performance globale. En effet, à vouloir maîtriser l'ensemble des activités entrantes dans la création d'un produit fini, il y a besoin d'incorporer une panoplie de mesures et d'indicateurs issus de diverses disciplines. Des mesures et des indicateurs le plus souvent conflictuels ou complètement incompatibles que le Supply Chain Manager doit convertir en un langage commun, mesurable et compréhensible par tous les acteurs de la chaîne pour une prise de décision optimale.

Pour assimiler le concept de mesure de la performance, nous allons consacrer la première section de ce chapitre à exposer quelques définitions sur cette notion puis nous présenterons les différentes caractéristiques et la notion de création de valeur. La deuxième section est centrée sur la mesure et indicateurs de la performance de la chaîne logistique, ainsi que leurs apports à la performance globale de l'entreprise. La troisième sera consacrée essentiellement aux référentiels d'évaluation de la performance supply chain.

### **Section 01 : la performance de la chaîne logistique : cadre théorique**

#### **1.1. Définition de la performance :**

La performance est considérée comme étant une notion complexe dont, l'efficacité, l'efficience et l'effectivité constituent trois principaux critères d'évaluation.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

- ✓ *L'efficacité*, c'est le rapport entre les résultats par un système et les objectifs visés. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.
  
- ✓ *L'efficience*, c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que gens en tirent sous forme de valeur d'usage, d'autre part. C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût.
  
- ✓ *L'effectivité*, C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût tout en améliorant la satisfaction et la motivation des membres de l'organisation. Le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus.

Selon Lorino, si l'on admet que la performance de l'entreprise est fondamentalement d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesse (création moins destruction), car l'entreprise consomme des ressources (le temps des personnes, des capitaux, des matériaux, de l'espace, etc.) pour produire des prestations.

La performance apparaît donc comme un ratio, pas toujours mesurable, entre la valeur C des ressources détruites (les « coût » liés au fonctionnement de l'entreprise) et la valeur V des prestations obtenues.

Selon Medoza et Bescos le concept de la performance dans une entreprise est ce qui contribue à :

- Améliorer le couple *valeur-coût*.
- À atteindre les *objectifs stratégiques*.

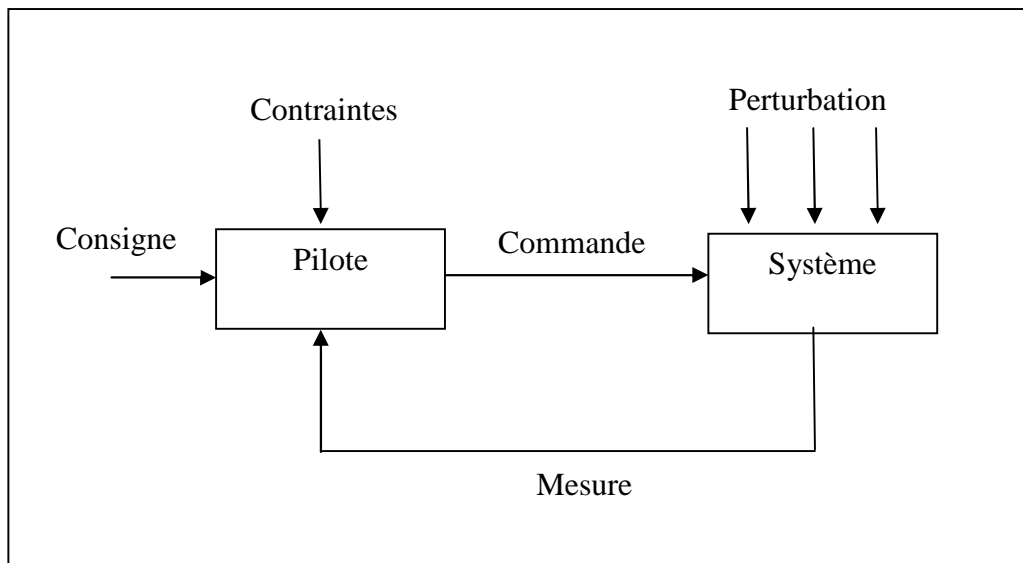
Donc la performance repose sur les notions de valeur, de coût, et d'action stratégiques.

L'analyse systémique propose un modèle d'évaluation de la performance issu du modèle de pilotage basé sur la commande par des leviers d'actions avec des consignes ou objectifs



## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

Figure N°7 : Le modèle de pilotage et de mesure



Source : Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles dévaluation » page23

La performance d'un système est ainsi définie par :

- ✓ une caractéristique qui qualifie et / ou quantifie le résultat de l'engagement de système
- ✓ une capacité à atteindre les objectifs fixés, exprimé en terme efficacité socio-économique, qualité de service et efficacité de gestion ;
- ✓ une contribution a la création nette de valeur<sup>1</sup>

### 1.2. Les caractéristiques de la performance :

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels

- Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance : Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat
- d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisés des moyens (Personnels, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel De réalisation (compétences du personnels, technologies, organisation, fournisseurs, Etc.).
- Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation et jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

<sup>1</sup> Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles dévaluation », Edition 2015 Page 22-24

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

- La comparaison traduit le succès de l'action d'une performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).<sup>2</sup>

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont :

- ❖ La transparence.
- ❖ La responsabilisation.
- ❖ L'efficacité et efficience.
- ❖ La diffusion de l'information.
- ❖ Le climat de confiance.
- ❖ La tolérance, équité mais aussi durabilité.
- ❖ La séparation des pouvoirs.
- ❖ La minimisation de la non-participation au processus de décision.
- ❖ La flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique.
- ❖ La décentralisation.<sup>3</sup>

### 1.3. Création de valeur et performance supply Chain :

Fabbe Costes a récapitulé différentes définitions de la valeur issues de dictionnaires (tableau1) et qui montrent la grande diversité d'interprétation de cette notion.

Les attributs stratégiques permettent de mieux comprendre les déterminants de la performance à long terme de la Supply Chain. Ces attributs sont dépendant de la création de la valeur souhaitée pour l'entreprise et sa chaîne (client final, actionnaire, société, environnement...), Chow a proposé un certain nombre d'attributs comme :

- ❖ La croissance.
- ❖ La valorisation des actifs.
- ❖ La consolidation des liens avec les partenaires de la chaîne, du fournisseur au client.
- ❖ La différenciation par l'innovation.
- ❖ La rapidité de mise sur le marché.
- ❖ La valorisation de l'environnement.
- ❖ La capacité d'intégrer le développement durable.

---

<sup>2</sup> DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris ; page 179

<sup>3</sup> PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 ; page 40.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

**Tableau N°01 : définition de la valeur**

<b>Définitions</b>	<b>Remarques</b>
Caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, d'être désiré	Renvoie en particulier au prix
Qualité d'une chose fondée sur ses utilités objectives ou subjectives (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande (valeur d'échange), sur la quantité de travail nécessaire à la production.  Qualité (d'un bien, d'un service) fondée sur son utilité (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande (valeur d'échange), sur la quantité de facteurs nécessaires à sa production (valeur travail)	Notion relative, contingente, perceptuelle  Liée à l'utilité à la rareté relative
Caractère de ce qui répond aux normes idéales de son type et qui le rend plus au moins digne d'estime, d'admiration	Notion de référentiel pour évaluer
Caractère de ce qui remplit la condition requises pour être valable, valide, acceptable	Notion de norme
Qualité estimé par un jugement	Renvoie à l'appréciation « individuelle », le point de vue est relatif
Qualité de ce qui produit l'effet voulu, de ce qui satisfait à ce à quoi il est destiné  Caractère de ce qui satisfait à une certaine fin	Renvoie à l'efficacité, à l'utilité  Suppose comparaison avec les objectifs visés, avec les attentes
Importance, prix attaché subjectivement à quelque chose	Renvoie à la perception de celui qui accorde de la « valeur »
Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre	S'inscrit dans une dialectique locale/globale, suggère l'existence d'un paradigme de valeur
Préférence manifestée par un être vivant, en fonction des exigences de son soi et de ses conditions d'existence	Idem ci-dessus
Mesure d'une grandeur variable	Renvoie à la mesure, mais peut absolue, relative ou conventionnelle
Valeur ajoutée: supplément de valeur apporté à des produits par les opérations ayant pour objet de les créer, de les produire, de les distribuer. Mesure la contribution spécifique de tout ensemble d'agents à la production totale	La valeur est créée par les agents

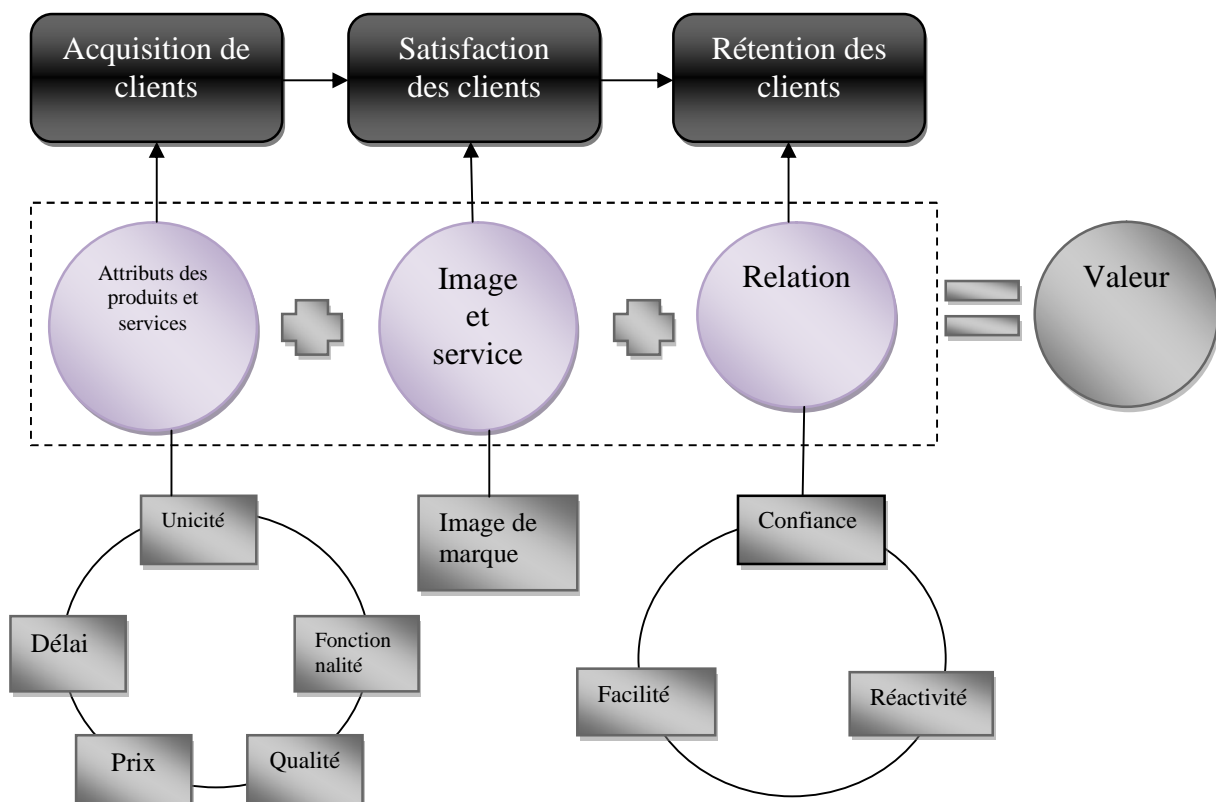
Source : Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles dévaluation », Page29

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

La notion de valeur est définie en fonction des attentes de l'entreprise et du Supply Chain management : création de valeurs au client, à l'actionnaire et dans le cadre d'une vision large de développement durable.

**1.3.1. Une valeur pour le client :** Le Supply Chain management a d'abord été défini comme l'apport de différents attributs de produits et de service au client. Ces attributs pouvant être caractérisés par exemple par les notions de prix, délai et qualité, chaque membre de la chaîne participe à l'élaboration et à l'optimisation de ces caractéristiques. Le client est le point de référence de toute création de valeur, Balmer définit d'ailleurs la Supply Chain comme le processus de satisfaction de la demande et c'est à partir de lui que tous les processus d'une chaîne sont déclinés. Cette approche renvoie aux approches de Porter sur la chaîne de valeur et celle de Kaplan qui souligne que la valeur pour le client est un élément-clé stratégique pour l'entreprise et peut être déclinée en différentes caractéristiques liées aux attributs des produits et services (délais, prix, qualité, fonctionnalité...), mais aussi à l'image de marque et aux relations établies avec les clients (confiance, réactivité...).

**Figure N°08:** la valeur perçue par le client et liens causaux (KAP)



**Source :** Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles dévaluation », Page 30

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

**1.3.2. Une valeurs pour l'entreprise :** La dimension financière a été rapidement intégrée dans le supply chain management en prenant appui sur les définitions classiques de la logistique optimisant le service au client tout en minimisant les coûts. Christopher souligne que le Supply Chain management est le « management des relations amont et aval afin délivrer aux clients une valeur supérieure, cela au moindre coût.

« Le Supply Chain management considère la chaîne d'une extrémité à l'autre en orchestrant les efforts de chacun des maillons, de sorte que l'amélioration financière d'ensemble soit supérieur à la somme des gains dégagés par chacun des maillons »

**1.3-3- une valeur partagée par les acteurs de la chaîne :** La Supply Chain est caractérisée par un ensemble d'acteurs en interaction les uns avec les autres qui concourent à une même finalité créatrice de valeurs.

La Supply Chain management considère la chaîne d'une extrémité à l'autre en orchestrant les efforts de chacun des maillons, de sorte que l'amélioration financière d'ensemble soit supérieure à la somme des gains dégagés par chacun des maillons ainsi la diminution des coûts totaux de la chaîne logistique permet d'améliorer la rentabilité de chacun des acteurs, ce sont autant d'éléments essentiels de la création de valeur.<sup>4</sup>

### **1.4. Définition de la performance logistique :**

Si la performance logistique doit s'inscrire dans une évaluation de type processuel, à travers -par exemple- la méthode de l'Activity Based Costing ou la démarche de l'Efficient Consumer Réponse, la littérature portant sur l'évaluation de la performance de la logistique tend à montrer par ailleurs que celle-ci peut se fonder sur l'élaboration d'outils d'aide à la décision tels que les tableaux de bord, outils qui mettent en exergue des indicateurs de type qualitatif et quantitatif.

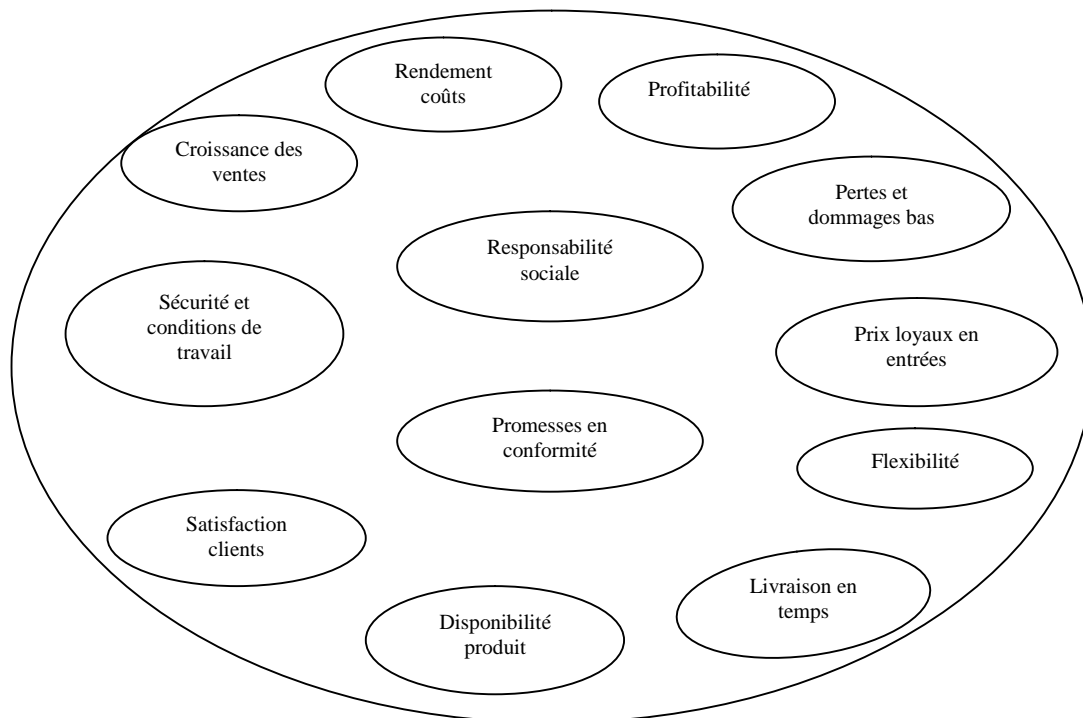
Pour Chow et al. (1994), « la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation ». Selon ces auteurs, la « performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé »

---

<sup>4</sup> Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation », Edition 2015 Page 28-33

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

Figure N°09 : Les différentes façons d'envisager la performance logistique



Source : Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu, « Les indicateurs de performance », Thèse doctorat, Université de Lyon, 2010.

Chow et al. (1994) définissent la performance logistique à travers l'adjonction d'éléments de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizons capables de mesurer l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d'un SCM.

Suivant cette définition, Caplice et Sheffi (1994) mettent à jour les critères d'évaluation d'une performance logistique. La métrique ainsi choisie doit être constituée de huit critères qui présentent un caractère

- de validité, reflet et contrôle précis des événements et des activités,
- de robustesse, correctement interprétée par tous les acteurs et répétée à travers le temps, le lieu et les organisations,
- d'utilité, apte à faire comprendre et à fournir un guide pour toutes les actions et décisions entreprises,
- d'intégration de tous les composants et aspects des processus dans et hors de la firme,
- d'économie à retracer aisément et fidèlement les coûts représentatifs,
- de compatibilité avec les systèmes comptables et d'informations détenus par la firme,
- de niveau de détail suffisamment clair et explicite à l'utilisateur, et

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

- de neutralité comportementale en vue de minimiser les actes ou jeux individuels et improductifs.

En bref, la mesure de la performance logistique ambitionne une amélioration permanente qui tient compte de ces divers éléments et engendre la conceptualisation et la mise en œuvre de systèmes de mesure qui allient diagnostic et aide à la décision.<sup>5</sup>

### 1.5. Définition de la performance de la chaîne logistique :

Pour mesurer la performance il faut primer l'objectif général ensuite fixer des objectifs sectoriels compatibles avec cet objectif général puis d'accepter de modifier les objectifs sectoriels dès qu'ils sont anciens car ils répondent plus à l'objectif générale. Les performances des tableaux de bord seront jugées en fonction de leur apport à la performance générale, par ailleurs la mesure des performances doit remplir l'objectif général de la qualité, ainsi le système de suivi de la performance doit être complété d'un outil permettant l'analyse des défauts, ainsi le système favorisera la prévention des erreurs, permettant une politique d'assurance qualité donc les trois objectifs d'un système qualité pourront alors être éteints « je contrôle, je corrige et je préviens »<sup>6</sup>

Durant l'élaboration de cette première section, nous avons tout d'abord défini la performance ainsi ces caractéristiques et la notion de création de valeur et son impact sur la chaîne logistique.

## Section 02 : Mesure et indicateurs de la performance de la chaîne logistique.

### 2.1. Définition de mesure de la performance :

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 œuvre ». 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. 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.).

---

<sup>5</sup>Joëlle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu. Les indicateurs de performance. 2010. ffhalshs-01055895f

<sup>6</sup>(J) LAURENTIE et d'autre : processus et méthodes logistique, 2ème édition, AFNOR 2013, PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 ; pp. 234-236.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

### 2.2. Indicateur de performance :

**2.2.1. Définition de l'indicateur :** La mesure de la performance s'effectue avec des indicateurs dont les définitions varient suivant les auteurs :<sup>7</sup>

« Un indicateur de performance est une information devant aider une action, individuelle ou plus généralement collective, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte de l'objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiés qui mesure l'efficacité des variables de décision par rapport à l'atteinte des objectifs définis au niveau de décision considéré dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise»

« Un indicateur de performance est une donnée quantitative qui caractérise une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action de façon à les évaluer et à comparer leur état à différents dates»

« Un indicateur de performance est une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis»

*Un indicateur de performance est une représentation chiffrée, mesurant la réalisation de finalités définies et permettant d'apprécier l'atteinte d'une performance le plus objectivement.*

### 2.2.2. Objectifs 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.

### 2.2.3. Qualité 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 :

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

---

<sup>7</sup> Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles dévaluation », Edition 2015 Page 24-25



## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

### 2.2.4. Les différents Types l'indicateur:

- **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'équilibrage** : 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...)<sup>8</sup>.

### 2.3 Les différents modèles d'évaluation de la performance :

Une importante littérature synthétise les différents travaux sur les modèles d'évaluation de performances qui s'appliquent aux entreprises. La mise en évidence d'un système d'évaluation des performances a été une préoccupation forte dans les années 90, l'objectif était essentiellement de mettre en place un système de mesure dont les dimensions étaient principalement axées sur l'alignement à la stratégie d'entreprise. Les systèmes de mesure sont très variés allant pour les plus connus du *Balanced Scorecard* au *EFQM Excellence Model*. Ces modèles essentiellement tournés vers la mesure d'une entité autonome (entreprise, filiale, *business unit* ...) ne prenaient pas en compte la complexité de la chaîne d'entreprise créant de la valeur. Un certain nombre de modèles de mesure ont été définis dans les années 2000 et ont permis d'analyser les Supply Chains sur tout ou partie de leurs composantes (collaboration, management des ressources humaines, *sustainability*...)

---

<sup>8</sup>(Courtois (A), Pillet (M) et Martin-Bonnefous (C) : Gestion de production, 4ème édition, d'Organisation, 2003.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

### 2.3.1. Référentiel ASLOG (Association française pour la logistique)

#### 2.3.1.1. *L'origine du modèle :*

Créé en 1997 par l'Association en prenant comme base de travail les modèles utilisés dans l'automobile (Galia), ce référentiel constitue un outil d'aide à l'évaluation de l'aptitude à la performance logistique des entreprises industrielles et commerciales. Ce référentiel a été élaboré et réalisé par un groupe d'experts avec le soutien du ministère de l'industrie.

#### 2.3.1.2. *Le types d'analyse effectuée :*

Le modèle est composé de deux cent questions permettant la mesure de la performance logistique sur les point suivant : management, stratégie et planification, conception et projets, approvisionnement, production, déplacement, stockage, vente, retour et après-vente, indicateur de pilotage et progrès permanent. Il évalue les procédures logistiques et analyse les points forts et les points faibles de ces dernières.

C'est un outil transversal dont le rôle est de bâtir une démarche d'amélioration continue visant l'atteinte du niveau d'excellence et la mise en place des meilleures pratiques de la logistique.

#### 2.3.1.3. *Les conditions et contraintes de mise en œuvre :*

Il est surtout orienté vers les petites entreprises et s'adresse à des entreprises ayant des niveaux de maturité faible à moyen en logistique.

#### 2.3.1.4. *Le degré de conceptualisation du modèle :*

Il n'y a pas de concepts sous-jacents clairement exprimés, les évaluations de la performance ont été bâties à partir de l'expérimentation dans différentes industries ou services.

#### 2.3.1.5. *La mise en place d'indicateurs :*

Les mesures effectuées permettent surtout de faire un benchmarking interne.

### 2.3.2. BSC (Balanced Scorecard) :

#### 2.3.2.1. *L'origine du modèle :*

Développé dans les années 1990, face aux modèles purement financiers, il vise à compléter les indicateurs de performance financière par des indicateurs fonctionnels (vision client, organisationnelle, etc.) dans une approche volontairement équilibrée.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

**Tableau N°2** : les dimensions prises en compte par le BSC

<b>Perspective financière</b>	Développement de la valeur actionnariale (ROCE)
<b>Perspective client</b>	Proposition de valeur aux clients (acquisition des clients, rétention des clients)
<b>Perspective processus interne</b>	L'innovation des processus, management des processus client, processus des opérations et logistiques, processus régulation et environnemental
<b>Perspective apprentissage et innovation</b>	Des équipes préparées et motivées Compétences stratégiques, technologies stratégiques, climat pour l'action

Source : Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles dévaluation », Edition 2015 Page 75

### **2.3.2.2. Le type d'analyse effectuée :**

- L'analyse s'effectuée essentiellement par consensus de la direction avec une recherche des mesures qui concernent à stratégie de l'entreprise.
- Le modèle propose quatre axes d'analyse (client, financier, processus interne et innovation-croissance).
- Le modèle s'intéresse à la dimension humaine dans la mesure de la performance de l'entreprise.

### **2.3.2.3. Les conditions et contraintes de mise en œuvre :**

L'approche est classique de type Top Down, le modèle est orienté spécifiquement vers la Direction générale et s'applique au niveau stratégique qui se décline sur le niveau organisationnel.

### **2.3.2.4. Le degré de conceptualisation du modèle :**

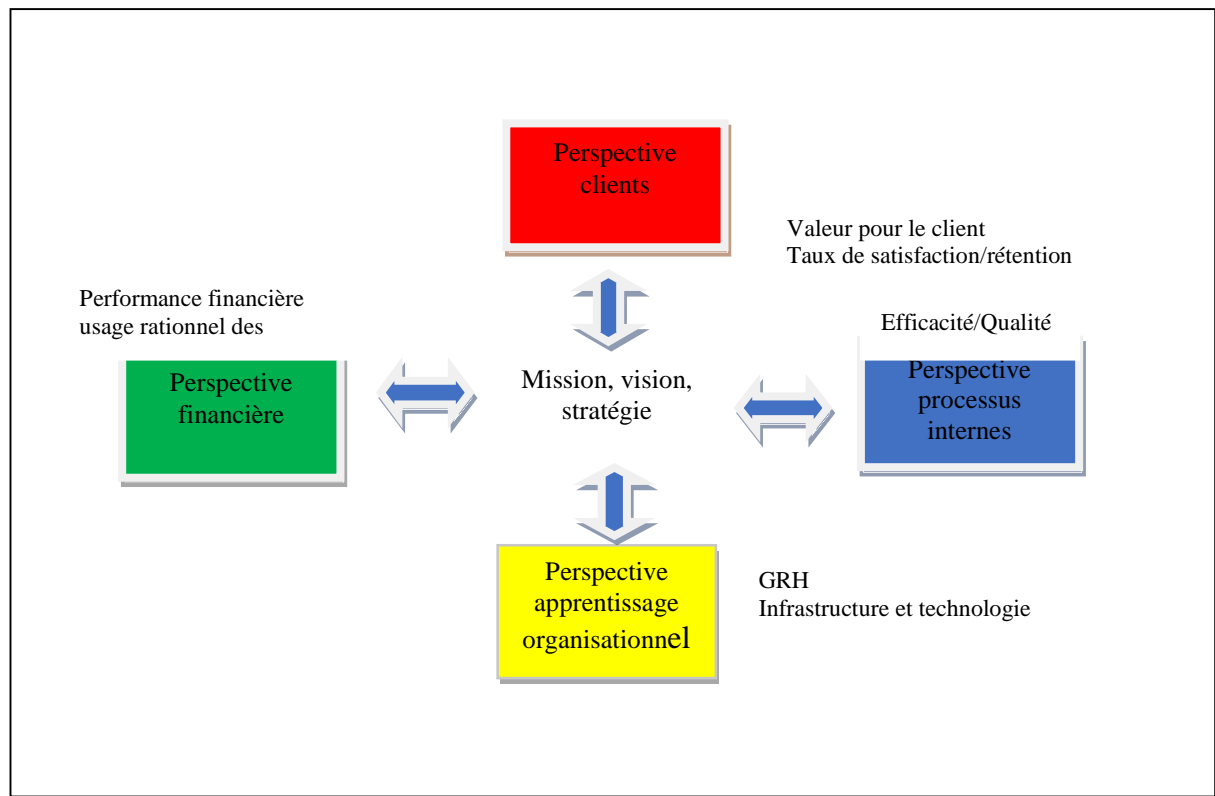
Le modèle propose une démarche d'établissement de liens causaux la performance de chaque axe d'analyse, principalement entre l'axe client et l'axe financier.

### **2.3.2.5. La mise en place d'indicateurs :**

Les indicateurs sont choisir en fonctions des objectifs de l'entreprise, mais la mesure doit être équilibrée en fonction de l'aspiration de toutes les fonctions internes de l'entreprise et de l'environnement externe.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

Figure N°10 : Les buts du BSC : de la stratégie aux objectifs



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org), consulté le 10/06/2021 à 14h

- **Perspective financière**

Il s'agit non seulement de mesurer la performance financière mais aussi de s'assurer de l'utilisation efficace 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.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

### 2.3.3. ABC (Activity Based Costing) :

#### 2.3.3.1. L'origine du modèle :

Créé dans les années 1980, le modèle consiste à découper l'entreprise en activités pour déployer les objectifs stratégiques et évaluer les résultats accomplis.

#### 2.3.3.2. Le type d'analyse effectuée :

L'analyse effectuée permet de préciser les informations sur les coûts et les marges.

C'est une variante des coûts complets qui va au-delà d'un simple calcul du coût de revient.

**2.3.3.3. Les conditions et contraintes de mise en œuvre :** Ce modèle requiert une connaissance approfondie de l'entreprise, de ses activités et de ses processus.

**2.3.3.4. Le degré de conceptualisation du modèle :** Le modèle relie les données comptable au concept d'activité et les regroupe ensuite selon des logiques de processus.

**2.3.3.5. La mise en place d'indicateurs :** Le modèles met en place des indicateurs de pilotage cohérents avec la stratégie et propose une démarche de benchmarking pour améliorer les performances.

### 2.3.4. SCOR (Supply Chain Operations Reference mode)


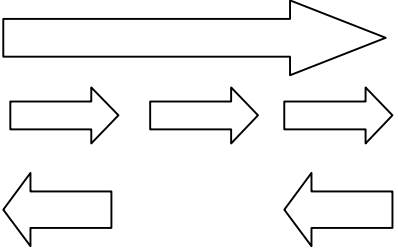
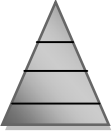
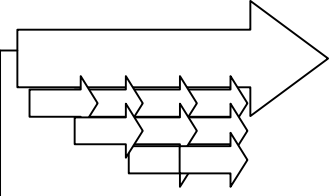
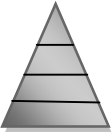
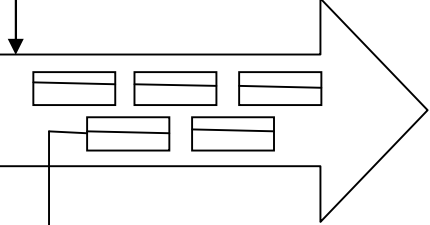
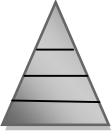
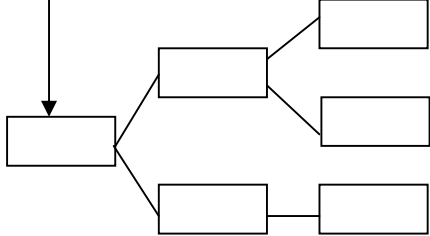
**2.3.4.1. L'origine du modèle :** Développé en 1996 par le Supply Chain Council (SCC), association de praticiens de la Supply Chain. Le modèle SCOR (*Supply Chain Opérationnel Référence Model*) est une méthodologie standardisée de description et d'évaluation des processus au sein d'une Supply Chain.

**2.3.4.2 Le type d'analyse effectuée :** Le modèle SCOR décrit le fonctionnement de la Supply Chain en quatre niveaux

- Le premier niveau distingue cinq générique : planifier, approvisionner, fabriquer, livrer et retourner ;
- Le second niveau définit des catégories à l'intérieur des processus reflétant la stratégie retenue par l'entreprise pour ses opérations comme pour la distribution directe ou indirecte, la fabrication sur commandes ou sur prévision ;
- Le troisième niveau précise les étapes de chaque catégorie de processus identifié au second niveau avec leurs entrées et leur sorties ;
- Le quatrième niveau décrit les procédures spécifiques à chaque entreprise.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

**Tableau N°03 : Les niveaux du modèle SCOR**

Niveau	Types	Schématisation	Description
 1	Niveau globale		<p>Modélisation des processus entre les acteurs de la Supply Chain.</p> <p>Définition des objectifs de performance</p>
 2	Niveau configuration		<p>Configuration des processus en fonction des modes de gestion.</p> <p>Permet de mettre en place les stratégies opérationnelles en fonction des configurations de la Supply Chain.</p>
 3	Niveau de décomposition		<p>Décomposition des processus en sous processus opérationnels.</p> <p>Définit la capacité des entreprises à être compétitive sur leur marché.</p>
 4	Niveau de mise en place		<p>Description des règles et des pratiques de gestion.</p> <p>Identifie les pratiques permettant un avantage concurrentiel et rendant flexible l'entreprise.</p>

Source : Dominique Estampe « Performance de la supply chain et modèles d'évaluation », Edition 2015 page 78.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

Le modèle évalue quatre dimensions : fiabilité des performances commerciales, flexibilité/réactivité, coût de la Supply Chain et rotation des capitaux engagés.

### **2.3.4.3 Les conditions et contraintes de mise œuvre :**

Le modèle s'applique à toutes les entreprises qu'elle soit industrielle ou de service.

Il s'applique au niveau tactique et opérationnel pour mettre en place les décisions issues de la planification stratégique de l'entreprise.

Il contribue aux opérations d'intégration des différents acteurs de la chaîne.

### **2.3.4.4 Le degré de conceptualisation du modèle :**

Il permet un langage commun et standardisé entre les différents acteurs de la chaîne, car les concepts de base sont définis (processus, typologie des processus, mode de gestion).

### **2.3.4.5 La mise en place d'indicateurs :**

La définition des indicateurs est explicitée ainsi que leurs modes de calcul.

Les indicateurs sont associés à chaque processus permettant de comparer leurs mesures avec celle d'autres sites (benchmarking externe et interne).

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

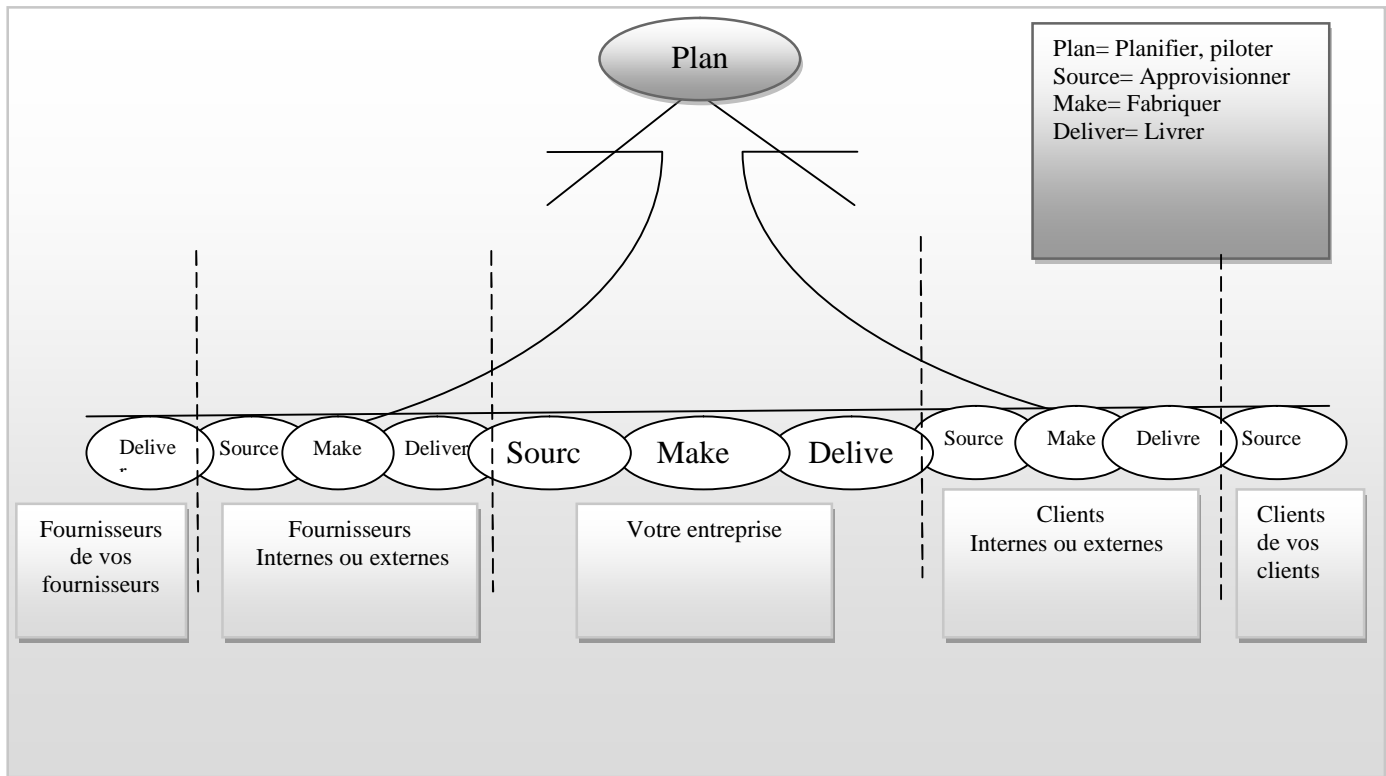
- **Plan** : planifier ou piloter selon les cas (échelle de temps différente).
- **Source** : approvisionner depuis un fournisseur interne ou externe.
- **Make**: fabriquer, assembler, produire.
- **Delivre** : livrer, fournir, opération inverse de Source.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Dominique Estampe « Performance de la supplychain et modèles d'évaluation », Edition 2015 page72-79

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

Figure N°11 : Les quatre processus de base de SCOR



**Source:** (© 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.

Durant l'élaboration de la deuxième section, nous avons défini la mesure de la performance, les indicateurs de performance aussi les différents modèles d'évaluation de performance ASLOG, BSC, ABC, SCOR et leurs impacts sur la performance de la chaîne logistique.



## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

### Section 03 : contribution de la chaîne logistique à la performance de l'entreprise

Depuis plusieurs années, un nombre grandissant d'entreprise et de chercheur reconnaissent les bénéfices d'une bonne gestion de la chaîne logistique. Plusieurs enquêtes académiques ou professionnelles concluent que la gestion de la chaîne logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement, de ces études, il se dégage que les pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance opérationnelle de l'organisation (service à la clientèle, temps de réponse, niveau des stocks, délai, etc.).

#### 3.1. L'audit ASLOG :

L'ASLOG (Association française de la Supply chain et de la Logistique)<sup>10</sup>, 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 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 3<sup>ème</sup> version, celle-ci étant encore enrichie dans sa version 2005.

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,

---

<sup>10</sup> Le référentiel ASLOG constitue un outil d'aide à l'évaluation de l'aptitude à la performance logistique des entreprises industrielles et commerciales

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

- 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.
- 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).

### La notation 0, 1, 2 ou

PAR LES RISQUES	PAR LA PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"><li>• 0 : non mesuré ni pris en compte</li><li>• 1 : mesuré</li><li>• 2 : contenu (PAC)</li><li>• 3 : maîtrisé (PAP)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 0 : insuffisant</li><li>• 1 : suffisant, même si pas chiffré</li><li>• 2 : progrès, pas toujours régulier, mais à</li><li>• 3 : progrès volontaire</li></ul>
PAR LES PROBLEMATIQUES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 0 : rien</li><li>• 1 : une méthode est appliquée, aussi rudimentaire soit-elle</li><li>• 2 : on sait pourquoi, c'est un peu optimisé</li><li>• 3 : la méthode engendre un progrès, elle impacte sur la stratégie et est mise à jour en continu</li></ul>	

**Source :** Edwige LESAFFRE Edwige LESAFFRE – ingénieur hospitalier ingénieur hospitalier – logistique et organisation logistique et organisation Membre de l'Association française pour la LOGistique Commission

Logistique Hospitalière

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

A partir de ces éléments de caractérisation, les auditeurs de l'ASLOG analysent la situation de l'entreprise au sein de la chaîne logistique et formulent un certain nombre de recommandation permettant une amélioration à venir<sup>11</sup>.

### 3.2. Objectifs de l'audit :

- Définir le périmètre / secteur de l'audit et faire un constat objectif
- Analyser les processus logistiques clés
- Mesurer la performance de l'organisation logistique du site ou du secteur
- Prendre en compte la dimension transversale
- Construire un plan d'actions d'amélioration Doter l'établissement de santé d'une logistique adaptée

### 3.3. Enjeux de l'audite :

- Se comparer aux meilleures pratiques logistiques
- Traiter les dysfonctionnements à travers une démarche de progrès permanent
- Définir les axes particuliers sur lesquels l'audit doit Enjeux de l'audit être renforcé Identifier les différentes activités et organisations logistiques à auditer
- Maîtriser les bases de références d'un audit logistique<sup>12</sup>

### 3.4. le référentiel ASLOG un outil d'évaluation des pratiques supply chain :

Un Audit logistique est une démarche de contrôle global ou partiel visant à vérifier l'existence des processus et des règles d'organisation logistique correctement formalisées. L'audit sert à évaluer l'exécution et le respect d'engagements et de bonnes pratiques établies en amont (Normes de qualité). Un audit se base sur un référentiel. Ceci est conçu pour mesurer la performance logistique relative à chaque processus logistique.<sup>13</sup>

« Autopsie du diagnostic logistique » définit cette démarche comme un « examen critique » des points forts et des points faibles du système logistique conduisant nécessairement à déterminer un plan d'actions : ces actions sont elles-mêmes évaluées en coût de mise en œuvre et de gains quantitatifs et qualitatifs. Le référentiel ASLOG a pour mission de dynamiser les réseaux d'entreprises, de permettre aux entreprises de favoriser et de s'approprier des

---

<sup>11</sup> (Emilie Chardine (B) ; thèse de doctorat, Modèle d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques ; année 2011 ; page 64.65°)

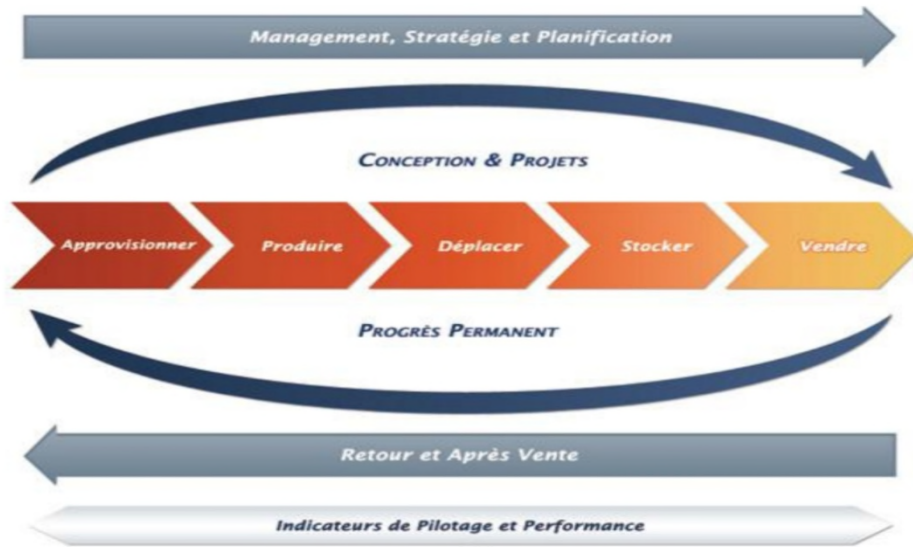
<sup>12</sup> Edwige LESAFFRE Edwige LESAFFRE – ingénieur hospitalier ingénieur hospitalier – logistique et organisation logistique et organisation Membre de l'ASsociation française pour la LOGistique Commission Logistique Hospitalière

<sup>13</sup> Lauras, Matthieu. Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistique édition 2004, P.56

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

connaissances et des techniques ainsi que de développer des outils d'évaluation de la performance logistique. Le référentiel ASLOG est conçu pour évaluer la Supply Chain globale. Ceci permet à l'entreprise, quelle que soit sa taille, d'être évaluée par rapport à une grille de référence qui s'échelonne des pratiques de base à l'excellence opérationnelle. Le modèle ASLOG, qui a été conçu suivant une structure processuelle, présente plusieurs axes de processus en silos,

**Figure N°12 : Thématiques clés de référence ASLOG**



Source : Référentiel Logistique ASLOG, 5ème Version, 2008.

L'ASLOG a conçu un référentiel logistique en se basant sur celui mis au point par VOLVO dans les années 1990. Le Référentiel ASLOG apporte une aide aux entreprises désireuses d'adopter 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. La première version de ce Référentiel date de 1997. Il comptait alors 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits, mais il ne prenait pas suffisamment en compte la problématique du flux aval ou d'autres problématiques. Le concept de la Supply Chain a été introduit dans le référentiel en 2002. Dans notre étude, nous avons utilisé la 5ème version, élaborée en 2008, qui comporte 124 questions.

### 3.5. Evaluation de la performance selon le Modèle ASLOG :

Évaluer la performance logistique d'une société n'est pas du tout facile, et nécessite des compétences spécifiques et une expérience considérable dans le domaine, surtout lorsqu'il s'agit

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

de positionner les pratiques d'une société par rapport aux meilleures pratiques. Le modèle ASLOG base ses évaluations sur le niveau de performance ou le niveau de maîtrise des pratiques, des activités ou des processus (Zouaghi, 2013, P.100). Ce référentiel axe les pratiques de la Supply Chain autour de trois points, soit une méthode à développer, une performance à améliorer ou un risque à maîtriser. La notation des pratiques qui est adoptée par l'ASLOG utilise une échelle de 4 niveaux de performance (0, 1, 2, 3) axée sur les points évoqués précédemment (Méthode, Performance, Risque). Si par exemple une méthode de gestion logistique existe, on donne 1 point, si cette méthode est maîtrisée et optimisée, on accorde 2 points, et si la pertinence stratégique de cette méthode est revue régulièrement dans un cadre de progrès permanent, on donne 3 points, un exemple sur ce point concerne les méthodes de gestion de stocks (FIFO, LIFO), ou les méthodes des prévisions des ventes et de la production, etc. Pour le deuxième axe, qui est le risque, si le risque ou les dysfonctionnements sont mesurés, on donne 1 point, si le risque est contenu dans les intervalles et les niveaux déterminés au préalable, on accorde 2 points. Et si le risque est maîtrisé et des mesures préventives sont mises en place, 3 points sont obtenus. Un exemple pour le risque est la maintenance des moyens de production, de manutention, etc. Concernant la performance, si la performance d'un processus logistique est suffisante, même si elle n'est pas chiffrée (indicateurs qualitatifs), on donne 1 point, si la performance est en progrès occasionnel non régulier, on donne 2 points, et si la performance est maîtrisée dans un cadre de progrès permanent dans lequel le personnel est largement impliqué, on donne 3 points. Un exemple de la performance est par exemple la gestion de transport.

Si un processus logistique donné obtient une note inférieure à 3, il s'en suit d'un commentaire qui met en évidence les pratiques de la société relatives à ce processus. Ensuite, des mesures de progrès sont développées afin de l'améliorer. Ci-après un tableau récapitulatif des axes d'évaluation de la performance logistique.<sup>14</sup>

### 3.6. 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 :

**3.6.1. 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

---

<sup>14</sup>Noufeyale, H. A. D. I. D., & Abderrazak, L. A. G. H. O. U. A. G. (2013). Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG: Cas empirique de la société «FADLAIT». *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*, 17(6), 315-330.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

La fiabilité de la prévision de vente est le rapport entre l'erreur de prévision (écart absolu entre le Prévu et le Réalisé) et la prévision de vente (Prévu) pour une période donnée.

La méthode consiste à comparer la prévision de vente calculée pour la période P aux ventes de la même période P réalisées n périodes plus tard (horizon à définir en fonction des besoins d'anticipation).

Pour une catégorie de produits finis donnée, l'erreur moyenne de prévision pour la période P est la somme des écarts absolus constatés n périodes plus tard sur la somme des prévisions de vente.

- Les prévisions de vente se présentent sous la forme de quantités prévisionnelles exprimées par semaine ou par mois sur un horizon annuel. Elles sont actualisées hebdomadairement ou mensuellement selon les typologies de produits.
- Les ventes d'un article donné sont dites "prévisibles" si leur variabilité (écart-type / moyenne des ventes) est inférieure à 50 %. Au-delà de 50 %, l'entreprise doit abandonner l'idée d'élaborer des prévisions pour les articles concernés, sauf exception, et se concentrer plutôt sur la flexibilité de ses moyens et ressources pour faire face aux fluctuations de la demande.
- L'erreur de prévision (en valeur absolue) est un indicateur qui permet aussi de dimensionner les stocks de sécurité.
- Définir l'horizon de planification sur lequel la fiabilité des prévisions de vente doit être mesurée.
- Soit Horizon de planification = M+1
- Pour chaque produit fini, reporter dans la période M+1 la prévision de vente définie à la fin du mois M
- Reporter les ventes réalisées (somme des commandes reçues) à la fin du mois M+1.
- Calculer l'écart absolu entre le prévu et le réalisé (sans prendre en compte le signe).
- Pour l'ensemble de références produites, faire la somme des écarts absolus relevés à M+1 et diviser par la somme des prévisions de vente effectuées en M. On obtient alors l'erreur globale de prévision de M+1.

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

- Appliquer la formule = (1 - Erreur globale de prévision de M+1) pour en déduire la fiabilité globale des prévisions de vente du mois M+1.<sup>15</sup>

**3.6.2. 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 » Le taux de service est un indicateur phare de la logistique, et plus largement de la Supply Chain. D'un point de vue purement conceptuel, il correspond au « pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée par le client ». En d'autres termes, il permet de mesurer le niveau de satisfaction de la demande client par rapport à son attente initiale.

Par ailleurs, le taux de service peut être mesuré ou adapté à différents environnements : d'un point de vue « usine », il pourra correspondre à la mise à disposition des produits fabriqués sur le quai de chargement des camions ; quand, d'un point de vue plus global, un taux de service « complet », pourra lui inclure le transport, international ou non, et la gestion du « last mile » ou dernier kilomètre qui mène aux portes de l'entrepôt du client par exemple.

Ce qui importe donc, c'est la satisfaction de critères préalablement définis par le client, soit la mise à disposition de références particulières, dans une quantité définie et dans un délai requis, ainsi qu'à un niveau de qualité satisfaisant. pour inscrire les résultats de cette transformation dans la durée.<sup>16</sup>

<b>Taux de service client</b> = livraison de l'année N / commande de l'année
--

**3.6.3. 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.

Le taux de réclamation est le rapport entre le nombre de plaintes clients (pour cause de non conformité produit, livraison et/ou facture) dûment formulées (par lettre recommandée avec AR ou par e-mail) et le nombre total de commandes ou de lignes de commande livrées.<sup>17</sup>

<sup>15</sup>[Fiabilité des prévisions de vente - Indicateur - Supply Chain ...https://www.supplychain-masters.fr > indicateur > fiabilité](https://www.supplychain-masters.fr), consulté 10/06/2021 à 17h

<sup>16</sup>[Taux de service & différenciation – Conseil stratégique ...https://www.citwell.com > taux-de-service-et-différenciation](https://www.citwell.com) Consulter le 12/06/2021 à 11h10

<sup>17</sup>[Taux de réclamation - Indicateur - Supply Chain Mastershttps://www.supplychain-masters.fr > taux-de-réclamation](https://www.supplychain-masters.fr) Consulter le 12/06/2021 à 11h10

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

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

### 3.6.4. Taux de service production :

**Taux de service production** = Coût salaire direct / chiffre d'affaire

### 3.6.5. Taux de service fournisseurs :

Le taux de service est un indicateur "phare" de la logistique, et plus largement de la "Supply Chain". Le taux de service correspond au « pourcentage de produits livrés à temps par le fournisseur dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée par le client ». Il permet de mesurer le niveau de satisfaction du client compte tenu de son attente initiale (date et quantité).

**Taux de service fournisseurs** = Nombre de commandes hors délais (soldées) / Nombre de commandes complète à date

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

**3.6.7. Taux des coûts logistiques** : 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



## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

mettre en place un indicateur qui servira d'étalon aux progrès réalisés ainsi qu'un repère afin d'éviter les dérives.

- **Les coûts des stocks** : Les stocks entrent de plus en plus en compétition avec d'autres investissements de l'entreprise. Afin de définir le niveau du stock correctement, il est indispensable d'être bien informé de l'ensemble de variables logistiques : ordonnancement de la production, mode de transport, niveau de service clientèle ; commander fréquemment en petites quantités réduit les stocks, mais augmente les coûts de commandes et de transport. Donc il est essentiel de comparer les réductions de coûts associés à un moindre stockage au coût accru de commande et de transport. Cela aide à déterminer l'impact financier des plus petites commandes

- **Les coûts de transport** :

Les coûts de transport peuvent être identifiés par segments : transport interne, transport externe, par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de services, par produit etc. Ce sont des coûts qui sont en fonction de la démarche logistique : création d'entrepôt, optimisation des tournées de livraison, choix des modes de transport et de stockage.<sup>18</sup>

Un indicateur très utilisé est le suivant :

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

### 3.6.8. Taux de rotation des stocks

La rotation des stocks est le nombre de fois où l'on doit remplacer le stock au cours d'une période donnée- en général un an. C'est l'un des ratios les plus utilisés dans la gestion des stocks, étant donné qu'il reflète l'efficacité globale de la supply chain, depuis le fournisseur jusqu'au client. Ce ratio peut être calculé pour tout type de stock (matériaux et fournitures, travaux en cours, produits finis, ou le tout combiné), et il peut être utilisé aussi bien pour la distribution que pour la fabrication.

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

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

<sup>18</sup>[Les coûts logistiques totaux : la définition - Wiki Mémoires,https://wikimemoires.net > La logistique](https://wikimemoires.net), consulté 13/06/2021 à 13h

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

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

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.

### 3.7. Comment une chaîne logistique performante pourrait-elle contribuer à la performance de l'entreprise ?

Étant donné qu'en optimisant ses flux, chaque entreprise assurera la satisfaction de ses clients internes et même externes, surtout dans un environnement où tout devient de plus en plus rapide.

D'où l'obligation de la fonction logistique à s'adapter, à se développer et à identifier des leviers permettant d'optimiser la circulation des flux dans l'entreprise depuis la réception des matières, passant par leur transformation et arrivant finalement à leur distribution au client.

Donc, pour répondre à la question fondamentale de cette recherche : comment une logistique performante pourra contribuer à la performance de l'entreprise ? Les volets suivants peuvent apporter certaines réponses :

#### **a- La performance de la chaîne logistique est un outil de la compétitivité de l'entreprise**

Du fait que la chaîne logistique apparaît comme un vecteur de l'amélioration de la réponse à la demande du client. Elle mise sur le délai d'obtention du produit par le client et sur la création de la valeur c'est-à-dire l'élimination de toute forme de gaspillage.

#### **b- La chaîne logistique est une fonction créatrice de la valeur dans l'entreprise**

Puisque la chaîne logistique occupe une place importante au sein de l'entreprise, c'est elle qui assure l'écoulement du produit vers le client avec un meilleur service. De là les achats à travers la qualité des approvisionnements ainsi que leurs prix d'achat, la qualité de service logistique (niveau du service et des délais) permettront une réelle différenciation vis-à-vis des concurrents de l'entreprise et donc le développement d'un avantage concurrentiel, qui à son tour pourra être un bon stimulateur pour la création de la valeur dans l'entreprise.

#### **c- La chaîne logistique est une fonction transversale dans l'entreprise**

Selon A. GRETACAP, P. MEDAN, (2005) le domaine de la logistique recouvre toutes les actions de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux physiques de marchandises et des flux d'informations qui s'y rapportent. La fonction logistique joue alors un rôle transversal et

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

doit être en relation permanente avec les différents acteurs impliqués dans la mise à la disposition du client des produits commandés.

### **d- La chaîne logistique participe à la réduction des stocks en vue d'améliorer la performance de l'entreprise**

Il est nécessaire de signaler que tout au long d'une chaîne logistique, on remarque toujours l'existence de trois types de stocks : stocks de matières premières, celui de produits en cours et celui de produits finis.

Les modèles de gestion des stocks partent implicitement du fait que les stocks sont nécessaires pour assurer un certain niveau de sécurité dont ils cherchent à minimiser le coût.

Les démarches contemporaines conduisent à rechercher un stock proche de zéro ; puisque le stock est vu souvent comme un ennemi :

- **Sur le plan financier** : puisque le stock constitue une immobilisation coûteuse de capitaux que l'entreprise aura du mal à répercuter sur les prix en période de forte concurrence
- **Sur le plan commercial** : puisque la demande évolue très vite et le produit en stock correspond rarement au produit demandé ; il est alors préférable d'investir dans un appareil de production permettant de produire avec des délais faibles et fiables plutôt que de financer un stock promis à une obsolescence rapide.
- **Sur le plan technique** : les stocks permettent de masquer d'autres problèmes non directement perçus par l'entreprise : selon SHINGO, les pannes de matériels, les changements d'outils trop longs à mettre en œuvre, la mauvaise implantation des postes de travail, le non maîtrise de la qualité, les contraintes dues aux fournisseurs (délai de livraison non respectés). Ces 5 obstacles freinent le flux de production ; il est donc préférable des attaquer aux causes des dysfonctionnements pour que les flux ne soient pas interrompus plutôt que d'accroître les stocks : mise en place de procédures de contrôle et de gestion de la qualité, changement rapide d'outil (SMED), meilleure participation des fournisseurs, nouvelles implantations des postes de travail, réduction et simplification des trajets. Ce sont les flux qu'il faut faciliter et l'approche des stocks laisse place alors à une approche en termes de logistique.

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

Telles que :

- La fonction achat pour fiabiliser les livraisons en provenance des fournisseurs ;

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

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

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

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

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

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

- Parce que la chaîne logistique est une fonction transversale dans l'entreprise,
- Parce que la chaîne logistique gère d'une manière optimale les flux physiques et les flux d'informations afférents tant internes qu'externes,
- Parce que la chaîne logistique agit sur la trilogie « Fournisseurs- Approvisionnement- Matières » en vue de sélectionner les meilleurs fournisseurs, les bons produits et matières premières, susceptibles de réaliser une bonne transformation,
- Parce que la chaîne logistique agit sur la trilogie « Distribution-Produits-Clients » en vue de mettre en place les bons réseaux de distribution des produits commandés par un client final, professionnel ou particulier,
- Parce que la chaîne logistique agit sur le couple Stockage/Gestion des Stocks à l'intérieur d'un magasin, entrepôt ou plateforme, qui constituent le cœur de l'efficacité de la Chaîne Logistique d'une entreprise,
- Parce que la chaîne logistique agit sur la gestion de la flotte du transport des marchandises,
- Parce que la chaîne logistique agit sur le taux de satisfaction des clients, qui constitue une boussole à ne jamais perdre de vue pour l'entreprise,

## Chapitre 2 : Mesure de la performance de la chaîne logistique

---

- Parce que la chaîne logistique a un impact direct sur l'optimisation des différents coûts supportés au long de la chaîne logistique,
- Parce que le but primordial de la chaîne logistique c'est d'offrir le couple Produit/Service qui va satisfaire la demande du/des clients, en termes du Prix/Coût, de la Quantité, de la Qualité, du Délai de réponse et du Service qui va accompagner ce produit,
- Parce que la chaîne logistique agit sur le Recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est appelé (actuellement) la logistique inversée, de retour, environnementale, etc.
- Parce que le but primordial de la chaîne logistique c'est d'offrir le couple Produit/Service qui va satisfaire la demande du/des clients, en termes du Prix/Coût, de la Quantité, de la Qualité, du Délai de réponse et du Service qui va accompagner ce produit,
- Parce que la chaîne logistique agit sur le Recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est appelé (actuellement) la logistique inversée, de retour, environnementale, etc.<sup>19</sup>

En fin dans cette dernière section, on a entamé la contribution de la chaîne logistique à la performance de l'entreprise selon le référentiel ASLOG (définition, objectifs, et enjeux) les différents indicateurs de mesure de la performance selon l'audit ASLOG et leurs méthodes de calcul.

---

<sup>19</sup>Lahcen OUBAOUZINE « LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE », ISSN :2550-6293, Numéro septembre -2019, p 190- 192.

### Conclusion

La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs interdépendants qui reflètent l'impact des différentes actions entreprises tout au long de la chaîne logistique. Chacune de ces actions aura un impact sur certains indicateurs de performance de l'entreprise.

Un des concepts de base du système d'évaluation de la performance est d'identifier avec précision, le principe de causalité qui lie les indicateurs de performance à des éléments de mesure de plus, le contrôle de la performance logistique est très compliqué, surtout déployer un système d'indicateurs de performance pour différents processus considérer et les auteurs à intégrer et ces niveaux de décision les indicateurs ont baissé.

Le référentiel de performance de la chaîne logistique ASLOG est l'objectif d'une entreprise qui souhaite mettre en place une démarche d'amélioration continue est la priorité est d'atteindre un niveau d'excellence et de mettre en place de bonnes pratiques logistiques.

Au cœur de ce chapitre, nous avons vu les éléments basiques de la performance de la chaîne logistique, passant pas la notion de mesure de cette dernière par les différents indicateurs de performance

Enfin, nous avons vu comment la chaîne logistique peut contribuer à la performance de l'entreprise.

# Chapitre 03

---

la mesure de la performance de la chaîne logistique du groupe CEVITAL

## **Chapitre 03:La msure de la performance de la chaîne logistique du groupe CEVITAL.**

### **Introduction**

Dans le monde théorique, tout se passe bien, et tous les principes et les calculs sont justes. Mais dans le monde réel, parfois les choses ne se présentent pas comme prévues. L'importance est de savoir s'adapter et d'anticiper les aléas pour mieux gérer et optimiser la rentabilité de chaque action.

Pour passer de la théorie à la pratique et dans le cadre de notre cursus universitaire pour l'obtention du diplôme de Master Logistique et Distribution nous sommes amenées à effectuer un stage pratique de fin d'étude. Pour ce faire, nous avons choisi de le passer au sein d'une grande structure qui est le leader dans l'industrie agroalimentaire et la grande distribution en Afrique : le groupe CEVITAL précisément dans la direction supply chaine service distribution.

Ce travail de réflexion est subdivisé en trois parties : Dans un premier temps on commence par une présentation générale du groupe CEVITAL, en passant par ses capacités de production et de stockage de ses produits agroalimentaires au sein de l'unité de la ville Bejaia.

Dans la deuxième partie, on va s'approcher d'un domaine émergent au sein de cette entité et on verra la description de la chaine logistique du groupe CEVITAL.

Dans la dernière partie, on va présenter les tâches confiées dans le cadre du projet d'évaluation de la performance de la chaine logistique au niveau de CEVITAL en se référant au modèle ASLOG plus précisément le taux des coûts logistique.



## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

### Section 01 : présentation générale du groupe CEVITAL

#### 1.1 Historique de l'entreprise :

CEVITAL est un groupe familial construit sur une histoire, un parcours et des valeurs qui font son succès et jouissent d'une grande notoriété. Première entreprise privée algérienne à investir dans un domaine d'activité diversifié, elle a traversé une étape historique importante avant d'atteindre son envergure et sa notoriété actuelles. Fondée le 2 mai 1998 par l'entrepreneur M. Issad REBRAB, c'est une société par actions (SPA), dont les principaux actionnaires sont M. ISSAD et Fils. Elle a été créée par des fonds privés et a été la première entreprise privée algérienne à investir dans de multiples domaines d'activité. Dont 26 filiales aux métiers diversifiés ; produits agricoles, grande distribution, industrie, services et immobilier. Sa large gamme de produits de haute qualité lui permet d'asseoir sa position de leader sur le marché national, avec une part de marché de 80 %. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses. Les étapes historiques se présentent comme suit :

**Figure N°13:** développement de CEVITAL



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

Avec un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars US, CEVITAL se classe troisième dans le pays et dixième en Afrique. Afin de prendre pied sur le marché international, CEVITAL négocie avec Carrefour français, Swiss Royale et d'autres grandes sociétés de distribution internationales, ainsi que des sociétés professionnelles d'importation et d'exportation telles que l'Ukraine et la Russie, et les produits sont vendus dans différents pays, régions, Lagos, Bamako, Niamey, Tripoli et d'autres villes.

### 1.2. Situation géographique :

CEVITAL SPA est situé à l'Extrême-Orient du port de Béjaïa, à 3 kilomètres au sud-ouest du centre-ville. Une partie du bâtiment est située dans le port à 200 mètres du terminal, et la plupart des installations sont construites sur des terrains récupérés à proximité du port. Le site est une concession de 30 ans. Renouvellement de l'accord. Cette situation est à 280 kilomètres d'Alger et a l'avantage de la proximité économique. À celle-ci. Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement.

- A Bejaia: CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :
  - Raffinerie d'huile.
  - Raffinerie de sucre.
  - Margarinerie.
  - Silos portuaires.
- A EL Kseur: Une unité de production de jus de fruit Cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006, sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.
- A Tizi-Ouzou: A AgouniGueghane, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

### 1.3. Les différentes activités de CEVITAL :

•**L'activité principale** de l'entreprise alimentaire CEVITAL est la production et la vente d'huile, de margarine et de boissons sucrées. Elle est principalement dédiée au développement de la technologie pétrolière et possède une expertise dans le domaine de l'extraction et du raffinage. Technologie avancée Le complexe agroalimentaire se compose de plusieurs unités de production :

#### •**Huiles Végétales**

**Les huiles de table** sont connues sous les appellations suivantes :

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol.
- « Elio et Fridor » ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.
- Capacité de production : 570 000 tonnes /an. Part du marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.
- **Margarinerie et graisses végétales :** L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »
- Capacité de production : 180.000 tonnes/an ;
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.
- **Sucre Blanc :** Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1kg.
- Entrée en production 2ème semestre 2009 ;
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 85% ;
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.
- **Sucre liquide :** CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.
- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an ;
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.
- **Silos Portuaires :** Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

- La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2013 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux

- **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas) :** L'eau minérale LallaKhedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura. Disponible sous emballage PET, en deux formats 1,5L et 0,5L, aujourd'hui avec une nouvelle conception d'emballage de 1L et de 2L.

Lancement de la gamme d'eau minérale LallaKhedidja et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3.000.000 bouteilles par jour.

### 1.4. Objectifs et capacités de CEVITAL :

#### 1.4.1. Les capacités du complexe CEVITAL :

- **Les capacités de stockage :** CEVITAL dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600 palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes.
- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre : CEVITAL assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.
- SILOS de 3000 tonnes.
- 1 SILO de 50000 tonnes.
- La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure
- Autres lieux de stockage :
- 2442 tonnes à ICOTAL.
- 5130 tonnes au JUTE.
- 15955 tonnes à ENAEB.

- **Capacité de production :** Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

- **La raffinerie d'huile :** Mise en production en août 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

- **La margarine :** Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est-à-dire le feuilletage, Smen et la shortening.
- **Le sucre :** Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000tonnes/jour.

### •Capacités de chargement

- **Pour le sucre** La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :
  - Pour 1kg sa capacité de chargement est de 1500tonnes/jour ;
  - pour 5kg sa capacité de chargement est de 180tonnes/jour ;
  - Et pour les sacs de 50kg sa capacité de chargement est 1200tonnes/jour.
- **Pour les huiles** CEVITAL est dotée d'une capacité de chargement de 1200tonnes/jour.
- **Pour la margarine** Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600tonnes/ jour.

### •Les capacités commerciales

Le complexe est conscient de l'augmentation de la demande du marché et a modifié sa capacité Transformez le service commercial en un service commercial plus puissant. Cette nouvelle organisation permet de répondre à l'évolution de la demande du marché et des capacités de production

#### 1.4.2. Objectif du complexe CEVITAL :

La mission principale de CEVITAL est de développer, produire et assurer la qualité et le conditionnement de l'huile, de la margarine et du sucre à un prix plus compétitif, dans le but de satisfaire et fidéliser les clients

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brute.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et technique pour augmenter le volume de sa production.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

### **1.4.2.1. Les facteurs clés de succès :**

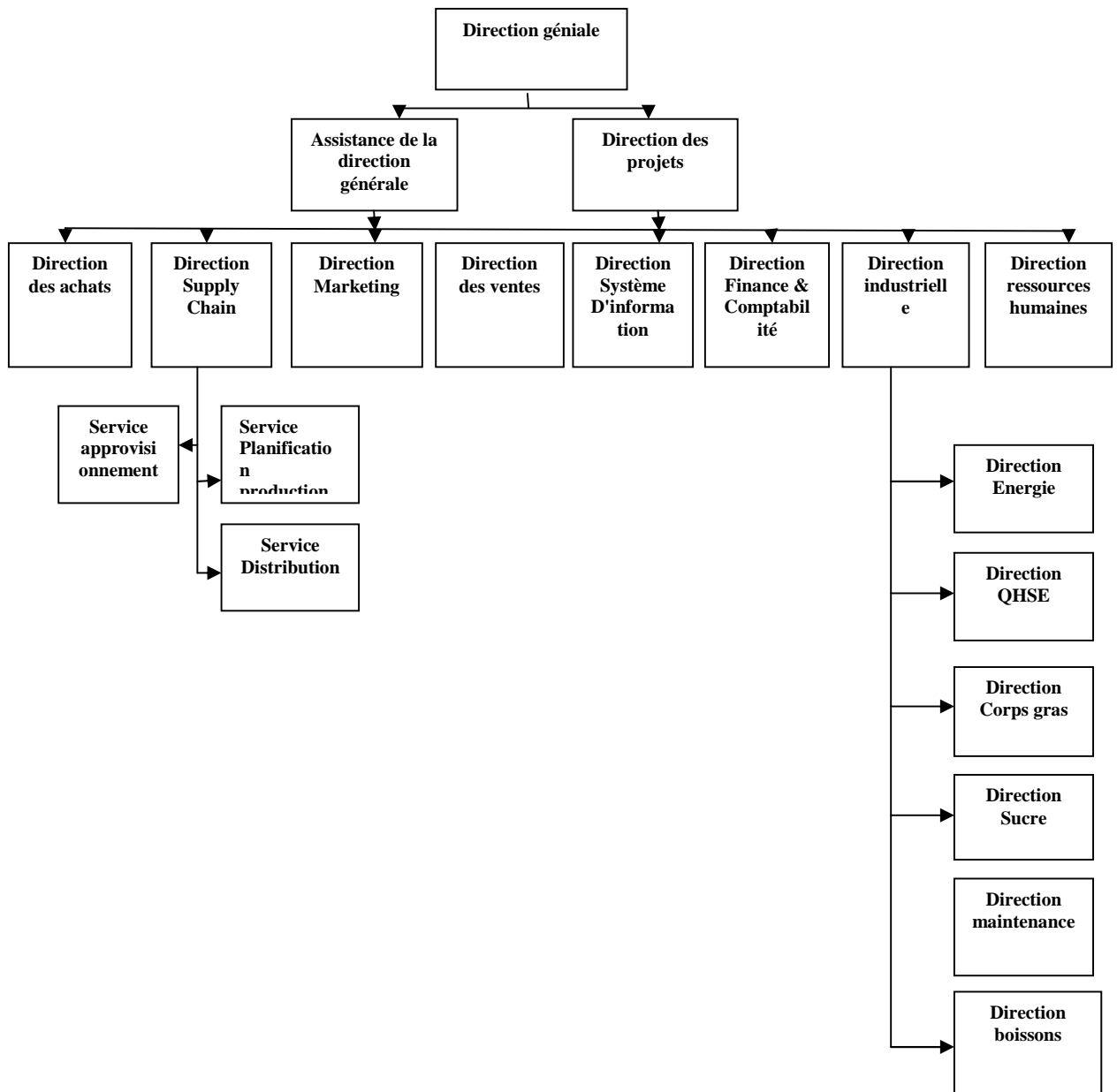
Afin d'atteindre ces objectifs, l'entreprise utilise plusieurs facteurs qui font sa force, à savoir :

- Capable de gérer des projets en production de masse et en distribution;
- Maîtriser la technologie : les dernières innovations dans l'utilisation de l'automatisation des procédés dans les unités industrielles ;
- Jeunes salariés : âge moyen : 35 ans, cadres à haut potentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Localisation : L'avantage de la localisation est un facteur clé de succès, car il représente un avantage concurrentiel important en logistique (proximité des installations portuaires, réduction du coût des matières importées et des produits finis exportés ;
- Pouvoir de négociation ; taille de l'entreprise, selon la part de marché de l'investissement ; par rapport aux entreprises opérant dans le même domaine d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

### 1.4.2.2. La structure et l'organisation de l'entreprise CEVITAL

Figure N°14: La structure et l'organisation de l'entreprise CEVITAL



Source : Données interne de l'entreprise

#### •La direction générale

Le directeur général M. REBRAB est le président, le directeur général adjoint et le secrétariat, et il existe également un service d'hygiène et de sécurité chargé de superviser les besoins en main-d'œuvre et en matériel du complexe. Il a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les tâches des différents services, il détermine la stratégie de

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

développement et s'assure de la disponibilité des moyens nécessaires au fonctionnement normal du complexe.

- **La direction commerciale et vente**

Elle est responsable de la commercialisation de toutes les gammes de produits et du développement des profils clients de l'entreprise, en testant ou en promouvant des projets de haute technologie. En contact direct avec les clients, elle possède les qualités relationnelles qui suscitent l'intérêt des clients potentiels.

- **La direction marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, la direction marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projet pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction finance et comptabilité**

Elle prend en charge la préparation et mise à jour des budgets, elle tient en compte la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Elle pratique le contrôle de gestion et elle fait le Reporting périodique.

- **La direction ressource humaine**

Elle Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Elle assure, également un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL agroalimentaires, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Elle assure le recrutement, la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, et la formation du personnel



## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

- **La direction Système d'informations**

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

- **La direction qualité hygiène sécurité et environnement (QHSE)**

La direction QHSE met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Elle veille au respect des exigences réglementaires produits, environnements et sécurités, et garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations. Elle contrôle et assure ainsi la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients

- **La direction de la supply chain management**

La direction Supply Chain management est créée en 2013. Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de CEVITAL, et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la Supply Chain, afin d'engendrer un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système.

Elle est composée de trois niveaux hiérarchiques

- ✓ **La direction approvisionnement**

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

- ✓ **La direction Planification production**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale ...), cela consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques. Elle assure et gère

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières. Elle gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif

### ✓ **La direction distribution**

Son rôle est de coordonner toutes les activités de distribution des produits dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise.

Dans cette première section on à présenter le groupe CEVITAL, passant par ses capacités de production, stockage, et ses déférents activités, et en fin on à présenté la structure et l'organisation de l'entreprise CEITAL.

## **Section 02 : description de la chaine logistique du groupe CEVITAL**

### **2.1. Les caractéristiques de la supply Chain de CEVITAL**

La fonction SC comprend les activités en amont et en aval liées à la fonction de production, on parle donc de fonction d'approvisionnement, qui traite du niveau de matières premières nécessaires pour acheter des produits finis au niveau national ou au niveau national, à l'international. Il existe également des fonctions logistiques, notamment l'assistance à la rédaction du plan de distribution de distribution, le stockage au niveau CLR et l'assurance de la livraison du produit au client final. Les deux fonctions de production et de transport ne sont pas intégrées au SC, car la fonction transport est confiée à NOMILOG, qui est une filiale du Groupe CEVITAL. Ce dernier assure l'acheminement et le transport des marchandises, voire des matières premières. Pour la fonction de production, il est directement rattaché à la direction générale qui assure la transformation du pétrole brut (matière première) en pétrole raffiné pour la consommation. Mais, elle travaille en très forte coordination avec la SC. Ces deux pôles, gestion de production et SCM, travaillent en parallèle, car sans la planification de la production le processus de la production ne va être déclenchée, et de même pour assurer un bon résultat.

## **Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL**

---

### **2.2. Objectifs de la Supply Chain de CEVITAL**

La SC de CEVITAL poursuit plusieurs objectifs dont deux sont des objectifs majeurs pour l'entreprise ; le premier consiste à satisfaire le client en lui apportant un produit de qualité, dans les meilleurs délais, tout en respectant la quantité demandée avec prix concurrentiel ; Le deuxième consiste à améliorer sur la performance de l'entreprise par l'optimisation, la réduction des couts, l'élimination de toutes les interfaces et tous types de gaspillages, et maximiser la création de la valeur.

### **2.3Le système d'information dans supply Chain de CEVITAL**

Pour mieux gérer la SC, bien expliqué par les responsables interviewés, Cevital utilise essentiellement le SAGE 1000, qu'est fonctionnel depuis le début de l'année 2000. Il est utilisé pour la gestion de la production, la gestion des différentes opérations de la distribution et de stockage, et qui permet de savoir les niveaux des stocks, le mouvement des marchandises, etc. Il facilite la circulation de l'information entre les différents responsables (partage d'informations)

### **2.4. La gestion de la supply Chain de CEVITAL**

Avant la création de SC, Cevital Agro-Farms avait une mauvaise planification, des retards de livraison et des clients insatisfaits, entraînant des coûts logistiques incontrôlables. Cependant, depuis la mise en place du système SC, l'entreprise bénéficie d'une meilleure visibilité, d'une meilleure organisation des processus, d'une meilleure gestion et programmation, de moins de stocks et de modes de transport diversifiés. Cela rend les produits Cevital disponibles dans tout le pays et même à l'international. Dans le même temps, allouez rationnellement les ressources (optimiser l'utilisation des ressources et éliminer les déchets) pour optimiser les coûts logistiques. Amélioration significative du chiffre d'affaires

### **2.5. La politique de distribution de CEVITAL**

Avant le nouveau système de distribution, CEVITAL disposait de ses propres droits de distribution pour ses produits. Elle dispose d'un service de distribution composé de ses propres employés, d'entrepôts saisonniers dans certaines parties du pays et de la logistique nécessaire. Cependant, cette stratégie n'a pas apporté de bons résultats pour l'entreprise. Depuis 2013, CEVITAL a choisi une nouvelle politique de distribution plus efficace, en

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

intégrant une nouvelle stratégie, à savoir le lancement du CLR (Regional Delivery Center), afin de réduire la pression sur les installations intégrées, livrer les marchandises aux clients, et en face à une concurrence de plus en plus féroce, il a sa place sur le marché.

Dans la perspective de la nouvelle stratégie de distribution, la société CEVITAL met en œuvre sa livraison de produits comme suit : La société comprend trois unités de production, représentant le point initial du processus de distribution CLR :

- Le Complexe Bejaia :
- Raffinerie d'huile : la capacité de production est 1800 tonne /jour ;
- Raffinerie de sucre : la capacité de production 5000 tonne/jour ;
  - COJEK El-kseur :
- Production des jus : capacité de production est 2653 Palette/ jour ;
  - LLK Tizi – Ouzou :
- Eau minérale : capacité de production est 1600 palette/ jour.

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

### **2.5.1. Les plateformes :**

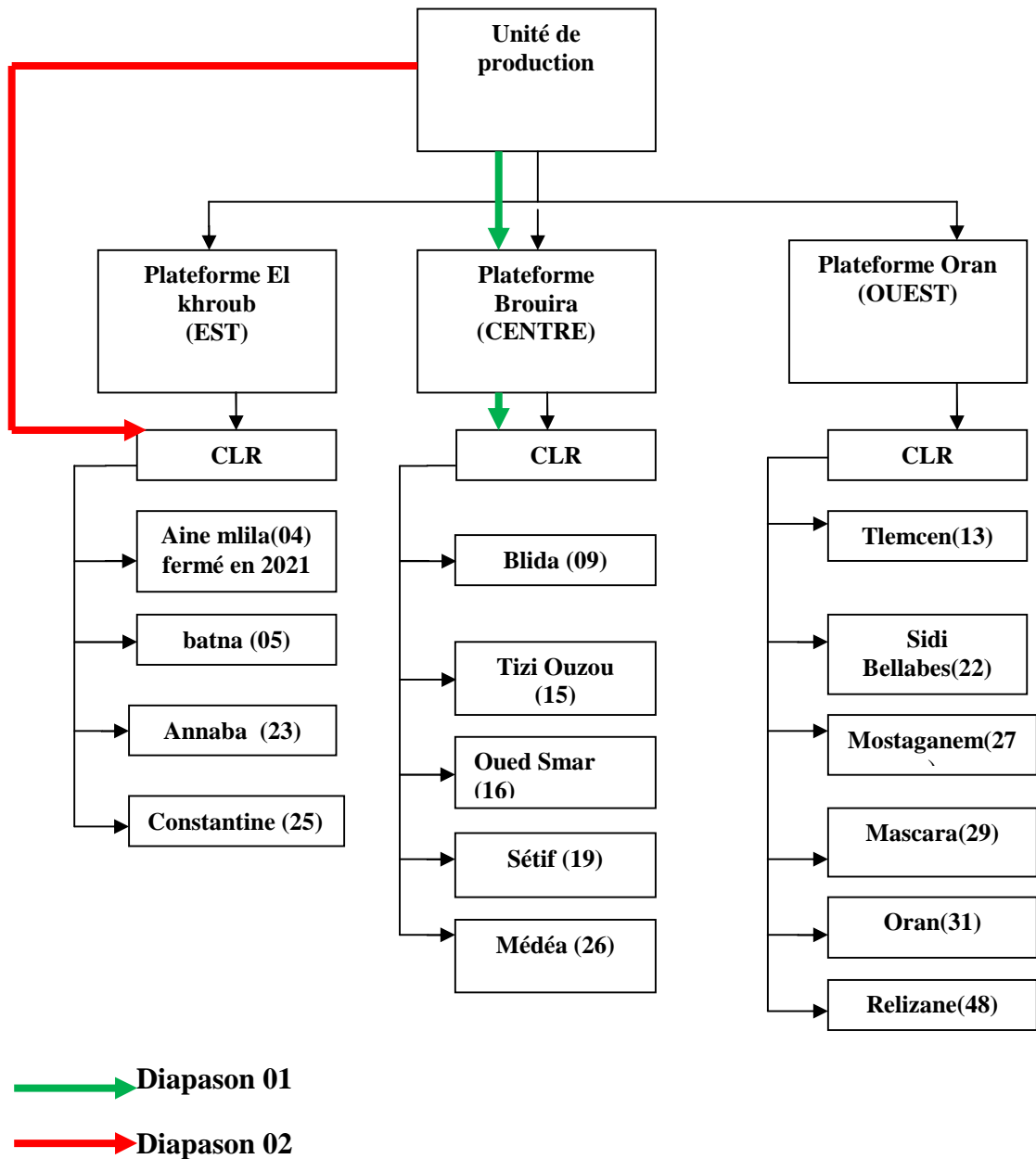
Ce sont des zones de stockage externes qui sont propres à l'entreprise CEVITAL. Il existe trois plateformes dont la capacité de stockage est importante pour l'entreprise : une au centre qui est celle de Bouira, une autre à l'ouest qui est celle de HassiAmmeur à Oran et une à l'est qui est celle d'El Kharoub Constantine. C'est à partir de ces plateformes que l'alimentation des CLR (centre de livraison régionale) s'effectue selon le besoin.

### **2.5.2. CLR (centre de livraison régional)**

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par CEVITAL en 2014, dans lebut de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise auclient et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence. CEVITAL dispose de 15 CLR (son objectif est d'atteindre 34 CLR au niveau du territoire algérien).

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

Figure N°15 : Politique de distribution de CEVITAL



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

**Diapason 01 :** Approvisionnement site client vers plateforme et cette dernière approvisionné vers l'unité de production (complexe)

➤ **Les avantages :**

- Zéro risque de rupture.
- Disponibilité assurée.
- Fidéliser les clients.
- Augmenter la satisfaction client.

➤ **Les inconvénients :**

- Coût de stockage et transport( coût logistique) élevée.
- Taux d'avaries (stockage non confirme, accident en cours de route).
- Coût de recyclage.

**Diapason 02 :** approvisionnement site client (CLR) ver complexe (sans transit)

➤ **L'Avantage :**

- Coût logistique optimale (coût transport et stockage).

➤ **L'inconvénient :**

- Taux de rupture est élevé cause par fermeture des route arrêt de production imprévu engendre l'insatisfaction client.

### 2.6. Les types de la clientèle de CEVITAL

- Les clients CLR

Ils représentent les clients qui s'alimentent directement auprès des CLR, auxquels ils appartiennent.

- Grossistes : qui sont des intermédiaires entre le producteur et le détaillant : sa fonction permet de réduire les couts logistiques.

- Le détaillant : il est placé entre le grossiste et le consommateur final. Dans cette politique de distribution, c'est au détaillant de chercher les produits chez les grossistes.

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

- la prise des commandes grossistes au quotidien.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

- Transmission du carnet de commande ou OL (ordre de livraison) à différentes structures.
- Informer les clients sur les actions promotionnelles.
- Transmission des doléances clients.
- Les clients Hors CLR

Sont l'ensemble des entreprises et des commerçants, qui s'alimentent des produits soit à partir du complexe, soit au niveau des plateformes. Dans ce cas, il y a deux types de programme, B to B (business to business) et B to C (business to customer).

- **B to B**: ce sont les entreprises qui utilisent les produits de l'entreprise CEVITAL comme matière première. Exemple : le sucre pour la fabrication du chocolat ou des boissons.

- **B to C** : pour les clients dont ces produits destinés à la consommation finale, et cela par la non disponibilité des CLR dans leur région. Exemple : les grossistes de Boussaâda

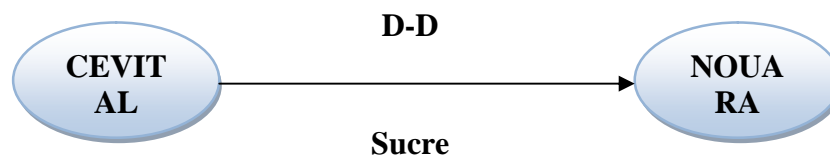
### Les circuits de distribution de l'entreprise CEVITAL

L'entreprise a changé sa politique de distribution tout en gardant les mêmes circuits. Elle se basait sur la distribution directe et indirecte.

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

**Exemple :**

**FIGURE N°16 : circuit direct B to B**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

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

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

**Exemple :**

**FIGURE N°17 : circuit indirecte B to C**



**Source :** élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Dans cette deuxième section on a cité les caractéristiques de la supply chain de CEVITAL, les objectifs, le système d'information, la gestion de chaîne logistique, ainsi que leur politique de distribution, et en fin les types des clientèles de groupe CEVITAL.

### **Section 03 : Evaluation de la performance de la chaîne logistique au niveau de CEVITAL**

#### **3.1 Mesurer la performance de la chaîne logistique de l'entreprise CEVITAL en se référant au modèle ASLOG**

Nous pouvons utiliser plusieurs indicateurs clés de performance dans le référentiel ASLOG pour mesurer la performance de la chaîne logistique, on va prendre l'indicateur le plus utilisé le taux de coût logistique

##### **3.1.1 Définition de coût logistique:**

Le coût logistique l'un des piliers de la logistique il correspond à l'ensemble des dépenses liées aux différents flux : équipement, transports, stockage etc. Les coûts logistiques sont en étroite relation avec les charges, qui correspondent à des flux de valeurs déterminés par la comptabilité.

- ✓ **Le coût de transport :** il représente la dépense nécessaire pour acheminer un bien de son lieu de production (usine, plateforme, pétrolière, etc...) à son lieu de consommation.



## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

- ✓ **Le coût de stockage** : le coût de stockage peut être défini comme l'ensemble des charges supportées et dues à la présence des stocks dans le magasin. Ces charges sont décomptées à partir de l'opération d'entrée marchandises jusqu'à l'opération de la sortie marchandises.

### 3.1.2. Calcule de taux de cout logistique

**Taux des Coûts logistique**= $\sum$ des coût logistiques / chiffre d'affaire

Coût logistique englobe le coût de transport et coûtde stockage

**3.1.2.1. Coût de transport** l'entreprise CEVITAL utilise deux méthodes pour déterminer le cout de transports avec forfait au son forfait (avec kilométrage km).

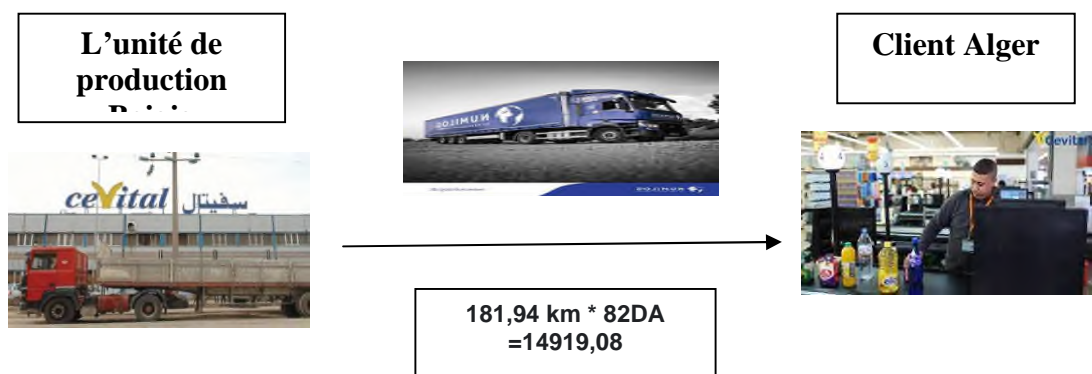
**Méthode sans forfait (avec kilométrage)** :deux cas qui détermine la méthode sans forfait

#### ➤ **Cas flux spécifique** :

Ce flux externe correspond d'une manière géniale aux flux livraison client

- ✓ Au départ de l'usine de Bejaia.
- ✓ Ver les clients externe.
- ✓ 82 DA / KM base aortographie théorique de type Google en empruntant un axe routier sécuritaire poid lourd KMs en aller

**Figure N°18 : Méthode sans forfait (Cas flux spécifique).**



**Source** : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

#### ➤ **Cas flux standard (cellules, frigorifique et cocottes chaudes)** :

Ce flux externe correspond d'une manière géniale aux flux livraison.

- ✓ Au départ de l'usine Bejaia.

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

- ✓ Ver les clients externe.
- ✓ La chaux vers les clients externe de Bejaia.
- ✓ 86 DA /KM base aortographie théorique de type Google en empruntant un axe routier sécuritaire poids lourd KMs en aller et routeur.

**Figure N°19 : Méthode sans forfait (Cas flux standard).**



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

### Méthode avec forfait :

L'entreprise CEVITAL elle utilise ses forfaits quand elle fait des transfère de l'usine vers Les plateformes (diapason 01) et de l'usine vers les CLR (diapason 02)

Le montant de forfait sa défaire d'une destination à une autre, sa dépend le contrat.

Par exemple :

**FIGURE N° 20:Méthode avec forfait**



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

### 3.1.2.2. Coût de stockage :

Le coût de stockage englobe (la plateforme, chambre froide et hors froid)

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

### Exemple

Coût de stockage de plateforme = quantité\*prix unitaire  
Coût de stockage de plateforme =1000 palettes\*700DA=**700000DA**

Coût de chambre froide =quantité\*prix unitaire  
Coût de chambre froide=1200palettes\*1000=**1200000DA**

Coût de chambre hors froid =quantité\*prix unitaire  
Coût de chambre hors froid=1300palettes \*800=**10400000DA**

**3.1.2.3. Coût de fourche:** Le tarif de manutention des palettes, aussi appelée coût de fourche dans le jargon logistique, correspond à un prix pour l'entrée de palettes et un prix (souvent identique) pour la sortie.

### Exemple :

Coût de fourche = quantité\*prix unitaire  
Coût de fourche =700palettes \*500=**350000DA**

On va prendre un exemple de palettes de l'huile pour montrer la méthode de calculs de ces déferent

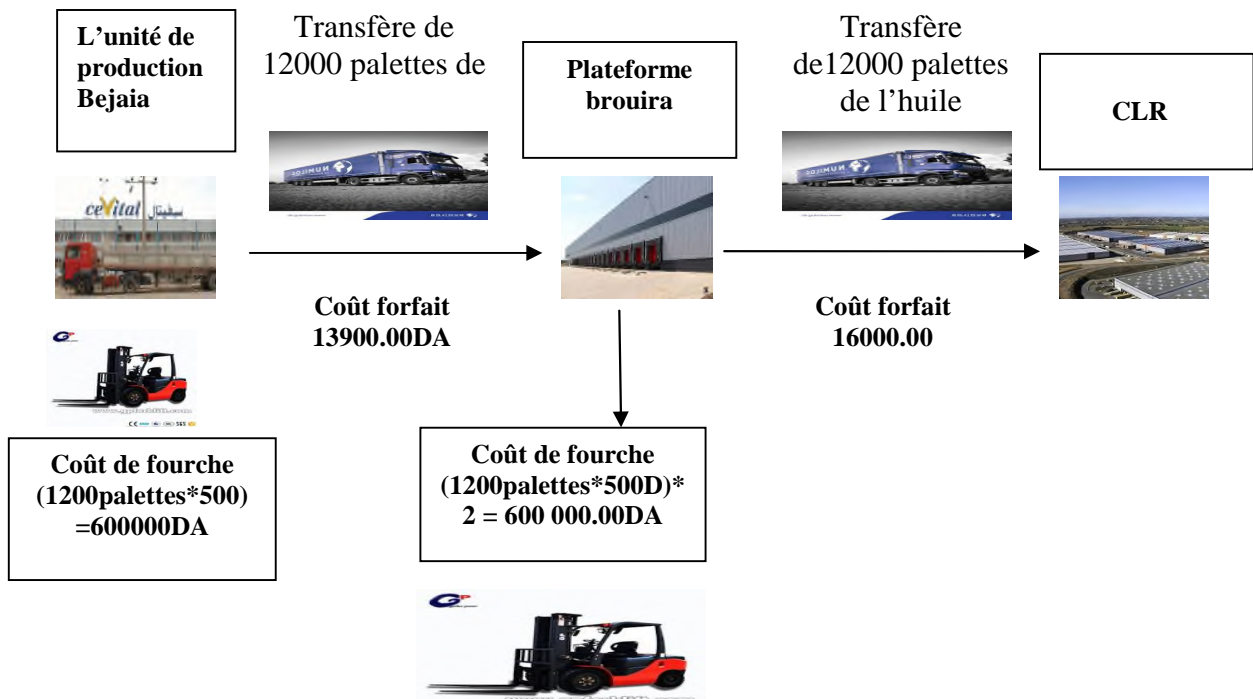
Coûts logistiques

On a 12000 palettes de l'huile

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

### Calcul de coût de transports :

Figure N° 21:Coût de transport de l'usine ver les CLR



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

### L'analyse de schéma :

Dans ce schéma on a calculé le coût de transport de l'unité de production de Bejaia vers la plateforme Brouira, d'après le schéma l'entreprise CEVITAL acheminer 1200 palettes de l'huile de avec un coût de fourche de 500DA pour une unité dans le transport numilog avec un coût de fourche de  $(1200 \text{ palettes} * 500) = 600000$  après ils ont transporter la marchandises de l'usine (Bejaia) vers plateforme (Brouira) avec un coût de forfait de 13900.00 (comme il été négocié dans le contrat), à l'arrivé de la marchandise à la plateforme (Brouira), ils vents déchargé cette dernière avec un coût de fourche de 500DA pour une palette, alors les 1200 palettes courtas  $(1200 * 500) = 600000 \text{ DA}$ , comme la marchandise va déplacer aussi vers les CLR ils vents chargé encore la marchandise, alors le montant de coût de fourche va doubler  $(600000 * 2) = 1200000 \text{ DA}$ .

Après la marchandise va déplacer vers les CLR avec un coût de forfait de 16000DA.

Alors le coût de transport de l'usine vers les CLR Coutras

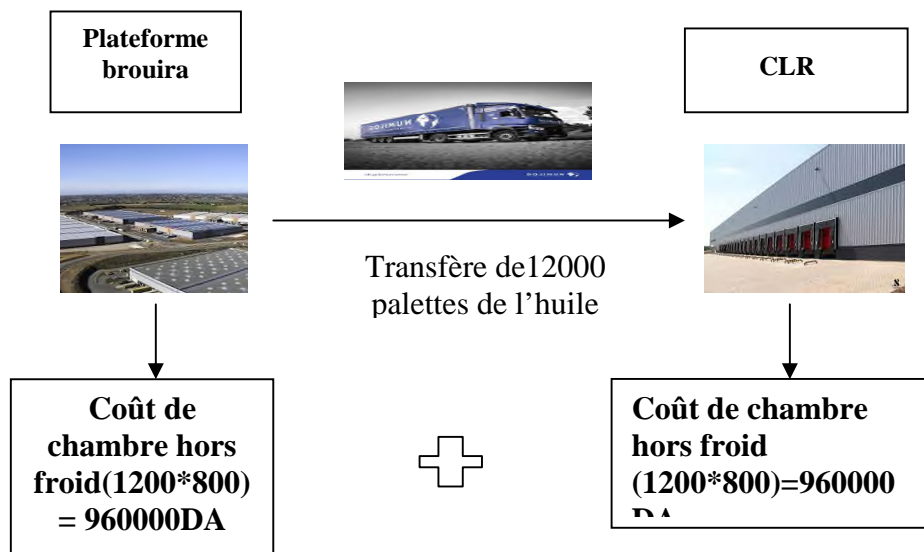
## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

$(600000+13900+1\ 200000+16000)=1829900\text{DA}$

**Coût de transport =1829900 DA**

**Le calcul de coût de stockage :**

**FIGURE N° 22 : coût de stockage dans la plateforme et CLR**



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

### L'analyse de schéma

Dans ce cas on va calculer le coût de stockage des 12000 palettes de l'huile

Comme la marchandise c'est de l'huile elle sera stocké dans les chambre hors froids, le coût de stockage de la chambre hors froid est de 800DA pour une palette, alors les 12000 palettes de l'huile Coutras  $1200*800= 960000\text{DA}$

Après l'endemain la marchandise sera déplacé vers les CLR donc elle sera stocker pour une deuxième fois au niveau des CLR, donc le montant de coût de stockage sera doubler

$960000 * 2 = 1920000\text{DA}$

**Coût de stockage =1920000DA**

## Chapitre3:La mesure de la performance de la chaine du groupe CEVITAL

---

Après avoir calculé le coût de transport et le coût de stockage de 1200 palettes de l'huile on va calculer le totale des coûts logistiques

$$\Sigma \text{ Coût logistiques} = \text{coût de transport} + \text{coût de stockage}$$

$$\Sigma \text{ Coût logistiques} = 1829900 + 1920000 = \mathbf{3749900DA}$$

$$\text{Taux des coûts logistiques} = \Sigma \text{ coût logistiques} / \text{Chiffre d'affaire}$$

Chiffre d'affaire de CEITAL est de 4 milliards de dollars

$$\text{Taux de coût logistiques} = 3749900 / 4000000000 = \mathbf{0.0937475\%}$$

Le taux de coût logistique de 1200 palettes est égal à **0.0937475 %**

On remarque que le taux de coût logistique de 1200 palettes est très faible car il représente **0.0937475 %** de chiffre d'affaire des 1200 palettes de l'huile donc l'entreprise à une bonne gestion de la chaine logistique grâce à l'utilisation des moyens de transport et de stockage effilasse.

### Conclusion

L'objectif de notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL est de comprendre comment améliorer la performance de la chaine logistique. Et pour permettre aux dirigeants de mieux examiner et de diriger et prendre les meilleurs 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 commercial, production, et nous avons traité ces données. Pour conclure, les résultats de notre recherche avaient révélés que les résultats obtenus avec l'indicateurs le plus utilisé taux de coût logistique de référentiels ASLOG il est positif pour la plupart des activités logistiques.

# Conclusion Générale

---

### Conclusion générale

Il est incontestable que les actions de l'entreprise dans sa logistique sont efficaces. C'est ce dernier déterminera ses performances et le maintiendra compétitif.

À partir de cet objectif, la mise en œuvre de la gestion de la chaîne logistique (SCM) mécanismes et moyens pour améliorer la performance de l'entreprise pour atteindre ses objectifs financiers, mais aussi pour atteindre des objectifs matériels et humains.

Par conséquent, la gestion de la chaîne logistique est considérée comme un met l'accent sur la gestion des processus de coopération et/ou de chaîne étendue coordination entre les différents participants car elle améliore la performance globale

La chaîne logistique, à travers différents maillons (amont- En aval) parties prenantes aux activités de l'entreprise.

Pour cela, il existe des outils de gestion et de planification qui permettent les meilleures performances adaptées à différents environnements commerciaux. Parmi ceux-ci outils : indicateurs de performance. Ce dernier joue un rôle décisif compte tenu de son rôle facilitateur de la gestion logistique. L'outil permet aux entreprises de gérer et d'évaluer différentes délégations et le rôle de chaque délégation.

De cette façon, nous pouvons essayer de faire prévision et contrôle de gestion des prévisions. Il est géré par le contrôleur et convient aux gestionnaires qui peuvent analyser l'écart entre les objectifs et les résultats capable de déterminer les actions correctives.

Ces 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



## Conclusion générale

---

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 logistiques (les coûts de transport et les charges liées au financement des stocks).

Nous avons donc, voulu faire notre recherche au sein de l'entreprise CEVITAL, 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 CEVITAL, pendant ce stage pratique nous avons pu collecter des informations importantes concernant le fonctionnement des services achats, production et commercial.

De plus, nous avons essayé d'analyser des documents remis et les confronter 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 CEVITAL

Après avoir analysé les résultats, nous avons constaté qu'il n'existe des services logistiques au niveau de l'entreprise CEVITAL pour coordonner diverses activités d'achat, de production et de vente, ce qui nous amène à confirmer *l'hypothèse n°01*.

Par ailleurs, selon les résultats de l'analyse des documents déposés, nous avons constaté qu'il existe bien des indicateurs de performance qui pouvant améliorer la performance de la chaîne logistique ce qui *confirme l'hypothèse n°02*

Les données chiffrées recueillies nous ont permises de calculer l'indicateur de performance de la chaîne logistique le plus utilisé (le taux des coûts logistique), toutefois, les résultats obtenus restent positifs, ce qui nous amène à confirmer *l'hypothèse n°03*.

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

## **Conclusion générale**

---

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

Notre travail présente certaines limites, à savoir : le manque de références une bibliographie sur les enjeux de la performance logistique et les outils de mesure de celle-ci (référentiels) et le travail de terrain en Algérie.

# Bibliographie

---

## Références Bibliographiques

### Ouvrages

1. D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, « la logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux », Editions Dunod, Paris 1988.
2. PIERRE Médan. ANNE GRATACAP « LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale » Dunod, Paris 2008
3. PIMOR Yves « logistique : production, distribution, soutien », 5<sup>e</sup> édition, année 2008.
4. GHEDIRA Khaled, « logistique de la production », Édition TECHNIP, année 2006,
5. Français M-Julien, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention de grade de docteur en productique, l'université Bordeaux 1, 2007,.
6. Alexandre K. Samii, « Stratégies Logistique : Fondement, Méthodes, Application », 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2001,
7. Barbara Lyonnet et Marie-Pascale Senkel,
8. Pierre Médan, Anne Gratacap
9. Dominique Estampe, « Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation », Edition 2015
10. PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2<sup>e</sup> édition ; 2008 ;
11. Joëlle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu. Les indicateurs de performance. 2010. ffhalshs-01055895f
12. Courtois (A), Pillet (M) et Martin-Bonnefous (C) : Gestion de production, 4<sup>e</sup> édition, d'Organisation, 2003, p 362)
13. Edwige LESAFFRE Edwige LESAFFRE – ingénieur hospitalier ingénieur hospitalier – logistique et organisation logistique et organisation Membre de l'Association française pour la LOGistique Commission Logistique Hospitalière
14. Lauras, Matthieu. Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques édition 2004, P.56

15. MARIE (pierre) « la logistique, fonction stratégique pour les entreprises »  
Lyonnaises, mars, 2006,
16. Giard, V., & Mendy, G. (2007). De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique. *Revue française de gestion*, (2),
17. FABBE-COSTES, Nathalie, LIVOLSI, Laurent, et SÉPARI, Sabine. Supply chain management. *Revue française de gestion*, 2018
18. DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris

### **Articles scientifiques**

1. MERIEM TROJET, planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques, thèse en vue de l'obtention du doctorat en génie industriel, université de Toulouse 2014,
2. MERIEM TROJET, planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques, thèse en vue de l'obtention du doctorat en génie industriel, université de Toulouse 2014,
3. MARZOUK Salah Eddin, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de Belfort, 2007,
4. M.JULIEN FRANCOIS, Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, 2007,
5. AOUF N, NASRI K «Essai d'analyse de l'impact de la gestion de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise : cas cevital », mémoire 2018/2019
6. BARACHE F, HMMI E « Thème : Essai d'analyse de la performance logistique chez l'entreprise RAMDY. Illustration selon le référentiel ASLOG » promotion 2018/2019.
7. MOULOUA, (Z) : Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques, thèse de doctorat en informatique, Ecole doctorale IAEM de Lorraine, 2007.
8. DJATT F, TALEB R « La gestion de la chaîne logistique cas : carrosserie DBK,tiziouzou » mémoire fin de cycle promotion :2018- 2019

9. Bouazouni N, boughanem H. « Essai d'évaluation de la chiane logistique cas de l'entreprise Tchou-Lait, Candia. » Mémoire fin de cycle 2016/2017
10. ORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris ; page 179
11. J) LAURENTIE et d'autre : processus et méthodes logistique, 2éme édition, AFNOR 2013, PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 .
12. (Emilie Chardine (B) ; thèse de doctorat, Modèles d'évaluation des Performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques ; année 2011 .
13. Lahcen OUBAOUZINE « LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE », ISSN :2550-6293, Numéro septembre -2019.
14. GHEDIRA Khaled, « logistique de la production », Édition TECHNIP, année 2006
15. Lemaire, C. (2005). Le couplage entre flux physiques et flux d'information associés (F2PIA), apport de l'informatisation d'un système de traçabilité totale: application au cas d'une PME de produits laitiers (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).
16. LEMAIRE, Christelle. Le couplage entre flux physiques et flux d'information associés (F2PIA), apport de l'informatisation d'un système de traçabilité totale: application au cas d'une PME de produits laitiers. 2005. Thèse de doctorat. Aix-Marseille 2
17. Declerc, M., Heins, B., & Van Wymeersch, C. (1992). Flux financiers et prévision de faillite: une analyse comportementale de l'entreprise. Cahiers économiques de Bruxelles
18. Ramirez, A. C. (2006). Contribution à la modélisation et à la gestion des interactions produit-processus dans la chaîne logistique par l'approche produits communicants (Doctoral dissertation, Université Henri Poincaré-Nancy I)
19. oufeyle, H. A. D. I. D., & Abderrazak, L. A. G. H. O. U. A. G. (2013). Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG: Cas empirique de la société «FADLAIT». مجلة معهد العلوم الاقتصادية, 17(6), 315-330.

## Site web

1. Fiabilité des prévisions de vente - Indicateur - Supply Chain  
...<https://www.supplychain-masters.fr> › indicateur › fiabilité
2. taux de service & différenciation – Conseil stratégique  
...<https://www.citwell.com> › taux-e-service-et-différenciation
3. taux de réclamation - Indicateur - Supply Chain Masters <https://www.supplychain-masters.fr> › taux-de-réclamation
4. les coûts logistiques totaux : la définition – Wiki Memoires  
<https://wikimemoires.net> › La logistique

# **Table de matière**

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction général**

## **Chapitre01 : cadre conceptuel de la logistique et la chaine logistique**

<b>Introduction de chapitre.....</b>	<b>04</b>
<b><u>Section01 : notion théorique et typologie de la logistique.....</u></b>	<b>04</b>
1.1. L'origine de la logistique.....	04
1.2. Définition de la logistique.....	05
1.3. Typologie de la logistique.....	07
1.4. Le rôle et intérêt de la logistique.....	09
<b><u>Section02 : typologie, définition et rôle de la chaine logistique.....</u></b>	<b>10</b>
2.1. Définition de la chaine logistique.....	10
2.2. Les flux de la chaine logistique .....	11
2.3. Processus de la chaine logistique. ....	13
2.4. Les caractéristique de la chaine logistique. ....	15
2.5. Typologie de la chaine logistique .....	15
2.6. Les acteurs de la chaine logistique. ....	16
2.7. Les fonctions de la chaine logistique. ....	17
2.8. Les niveaux de décision dans une chaine logistique. ....	18
2.9. Le rôle de la chaine logistique. ....	20



2.10. La différence entre la logistique et la chaîne logistique.....	21
<b><u>Section03 : aperçu sur la gestion de la chaîne logistique</u></b> .....	21
3.1. Définition de supply chain management.....	21
3.2. Rôle de supply chain management.....	23
3.3. Les objectifs supply chain management.....	24
3.4. Les fonctions supply chain management.....	25
<b>Conclusion</b> .....	27
<b><u>Chapitre02 : Mesure de la performance de la chaîne logistique</u></b>	
<b>Introduction de chapitre</b> .....	28
<b><u>Section01 : la performance de la chaîne logistique : cadre théorique</u></b> .....	28
1.1. Définitions de la performance.....	28
1.2. Les caractéristiques de la performance.....	30
1.3. Création de valeur et de performance de supply chain.....	31
1.4. Définition de la performance logistique.....	34
1.5. Définition de la performance de la chaîne logistique.....	36
<b><u>section02 : Mesure et indicateur de la performance de la chaîne logistique</u></b> .....	36
2.1. Définition de mesure de la performance.....	36
2.2. Indicateur de performance.....	37
2.2.1. Définition de l'indicateur.....	37
2.2.2. Objectif de l'indicateur.....	37
2.2.3. Qualité de l'indicateur.....	37
2.2.4. Les différents types d'indicateur.....	38
2.3. Les différents modèles d'évaluations de la performance.....	38
<b><u>Section03 : contribution de la chaîne logistique et la performance de l'entreprise</u></b> <b>modèle ASLOG)</b> .....	46

3.1. L’audit ASLOG .....	46
3.2. Objectif de l’audit.....	48
3.3. Enjeux de l’audit.....	48
3.4. Le référentiel ASLOG un outil d’évaluation des pratiques de la supply chain.....	48
3.5. Évaluation de la performance selon le modèle ASLOG.....	50
3.6. Les différents indicateurs de référentiel ASLOG.....	51
3.7. Comment une chaîne logistique performante pourrait-elle contribuer à la performance de l’entreprise.....	55
<b>Conclusion.....</b>	<b>59</b>

### **Chapitre03 : mesure la performance de la chaîne logistique du groupe CEVITAL**

<b>Introduction de chapitre .....</b>	<b>60</b>
---------------------------------------	-----------

<b><u>Section01 : présentation générale du groupe CEVITAL .....</u></b>	<b>61</b>
---	-----------

1.1.Historique du groupe CEVITAL.....	61
1.2.Situation géographique du groupe CEVITAL .....	62
1.3.Les différentes activités de CEVITAL.....	62
1.4.Objectifs et capacité de CEVITAL.....	64
1.4.1. Les capacités du complexe CEVITAL.....	64
1.4.2. Objectifs du complexe CEVITAL.....	65

<b><u>Section02 : description de la chaîne logistique du groupe CEVITAL.....</u></b>	<b>70</b>
--	-----------

2.1. Les caractéristiques de supply chain du groupe CEVITAL.....	71
2.2. Objectifs de la supply chain de groupe CEVITAL.....	71
2.3. Le système d’information du groupe CEVITAL.....	71
2.4. La gestion de la supply chain du groupe CEVITAL.....	71
2.5. La politique de distribution du groupe CEVITAL.....	74
2.6. Les types de clientèles du groupe CEVITAL.....	76

<b><u>Section03 : analyse de l’indicateur par le modèle ASLOG (taux de coût logistique)..</u></b>	<b>82</b>
---	-----------

**Conclusion de chapitre**

**Conclusion générale**

**La bibliographie**

**Les annexes**

**Résumé**

# Annexes

# Annexe 01 : Bon de transfert(21/06/2021)



Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

سند التحويل

Bon de transfert

Tél : +213 (0)34 10 38 38

Fax : +213 (0)34 10 39 39

Date : 21/06/2021

Nom du chauffeur : HACHACHE YUCEF

N° Permis de conduire :

Immatriculation Camion : 03114-517-06

Dépôt Départ :  
CONDITIONNEMENT D'HUILE

Adresse : COMPLEXE CEVITAL BEJAIA

BEJAIA

N° RC secondaire:

Dépôt Arrivée :

Dépôt de stockage Numilog - filiale Cevital Béjaia

Adresse : Zone industrielle Hassi Ameur illot 11 LOT 29,

53 magasins n°03 commune Hassi Bounif Oran

ORAN

N° RC secondaire : 07B0976526-31/01

Catégorie de Transport : SALIM MERRAH

Pièce : TR 835814

Produit	Désignation	Date	Quantité	Poids	Volume
HLL1001	HUILE ELIO II 1 LITRES	20/06/2021	2 PSE	0,000 KG	0,000 LT
HLL1005	HUILE ELIO II 5 L	20/06/2021	20 PLT	0,000 KG	0,000 LT
HLL102R	HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	20/06/2021	2 PLT	0,000 KG	0,000 LT
				KG	L

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité

Visa du Réceptionnaire

rgescom\_bontransfert dtp C  
PRODUCTION alih\_kasri

alih\_kasri

21/06/2021 11:23:34

SPA au capital de 113 522 776 000,00 DZD

Email : info@cevital.com

N° R.C. : 06/00 0003802 B 98

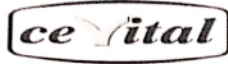
Siège Social

Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

Nouveau Quai Port de Béjaia

Tél : +213 (0)34 10 38 38 - Fax : +213 (0)34 10 39 39

## Annexe 02 :Bon de transfert (20/06/2021)



Complexe Cevital Bejaia - BEJAIA

Tel : +213 (0)34 19 38 38  
Fax : +213 (0)34 19 39 39

### Demande de transfert

Date : 20/06/2021

Dépôt Départ : CONDHL  
CONDITIONNEMENT D'HUILE  
COMPLEXE CEVITAL BEJAIA

BEJAIA

N°RCS :

Dépôt Arrivée : CLR310

Dépôt de stockage Numilog - fi

Zone industrielle Hassi Ameur illot 11 LOT 29,  
53 magasins n°03 commune Hassi Bounif Ora  
ORAN

N° RCS : 07B0976526-31/01

Catégorie de Transport: MTP

No Piece : TR 836301

Produit	Désignation	Dépôt	Quantité	Poids	Volume
HLL001	HUILE LIJORT LITRES	CONDHL	24,00 P85	0,00KG	0,000 LT

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Chauffeur

Visa de l'Agent de Sécurité



# ANNEXE 04 : Facture No FC Bej2105852



Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

## FACTURE No FC BEJ21053852

Client

Code client :

Adresse :

06000 BÉJAIA  
ALGÉRIE Tél/Fax : \

Activité : PRODUCTION DU LAITS ET PRODUITS LAITIERS

No R.C.

No Carte fiscale :

No Article :

Code Nis :

Bon de livraison : BL DLO

### Comptes Bancaires CEVITAL

- 1- BADR - Agence Béjaia
- 2- BNP PARIBAS - Agence Béjaia
- 3- Société Générale - Agence Béjaia

Bon d'Affectation : CC BEJ

Article	Désignation	Qté fact.	Qté tarif.	Prix Unit.
FACTURE N° FC BEJ21053852 Date : 21/06/2021 Ref. Pièce : CONTRAT 2021/BEJAIA				
Votre commande de référence : CONTRAT 2021/BEJAIA				
B9850Y3388	SUCRE BLANC LOCAL 25 KG PALETTI	20 PLT	25 000,000 KG	

TVA	Base	Taux	Montant TVA
			DZD
Montant total TVA			DZD

Montant HT	DZD
Montant TVA	0,00 DZD
Net à payer	DZD

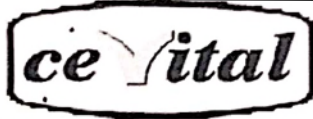
Date échéance	Mode règlement	Montant
21/06/2021	Chèque	

Livré le : 21/06/2021

Arrêtée la présente facture à la somme de



# ANNEXE 05 : Bon De Livraison (DUPLICATA) (21/06/2021)



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

## BON DE LIVRAISON (DUPLICATA)

Code client :

SPA

06000

N° R.C. :

N° Carte fiscale :

BÉJAIA

Nom chauffeur :

N° Permis de conduire :

Immatriculation Camion : -

Propriété:

N° Article :

Produit	Désignation	Un.	Qté livrée	Qté tarifée	Prix Unitaire	Montant HT
B9850Y3388	SUCRE BLANC LOCAL 25 KG PALETTES	ÉPLT	20	25 000,000 KG		

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

# ANNEXE 06 :Bon Affictation (21/06/2021)



Complexe Ce vital Béjaia - BEJAIA

## BON AFFECTATION

Il est affecté à :

Code client :

Client à livrer :

N° R.C. :

Identifiant fiscal :

article fiscal :

Catégorie Transport :

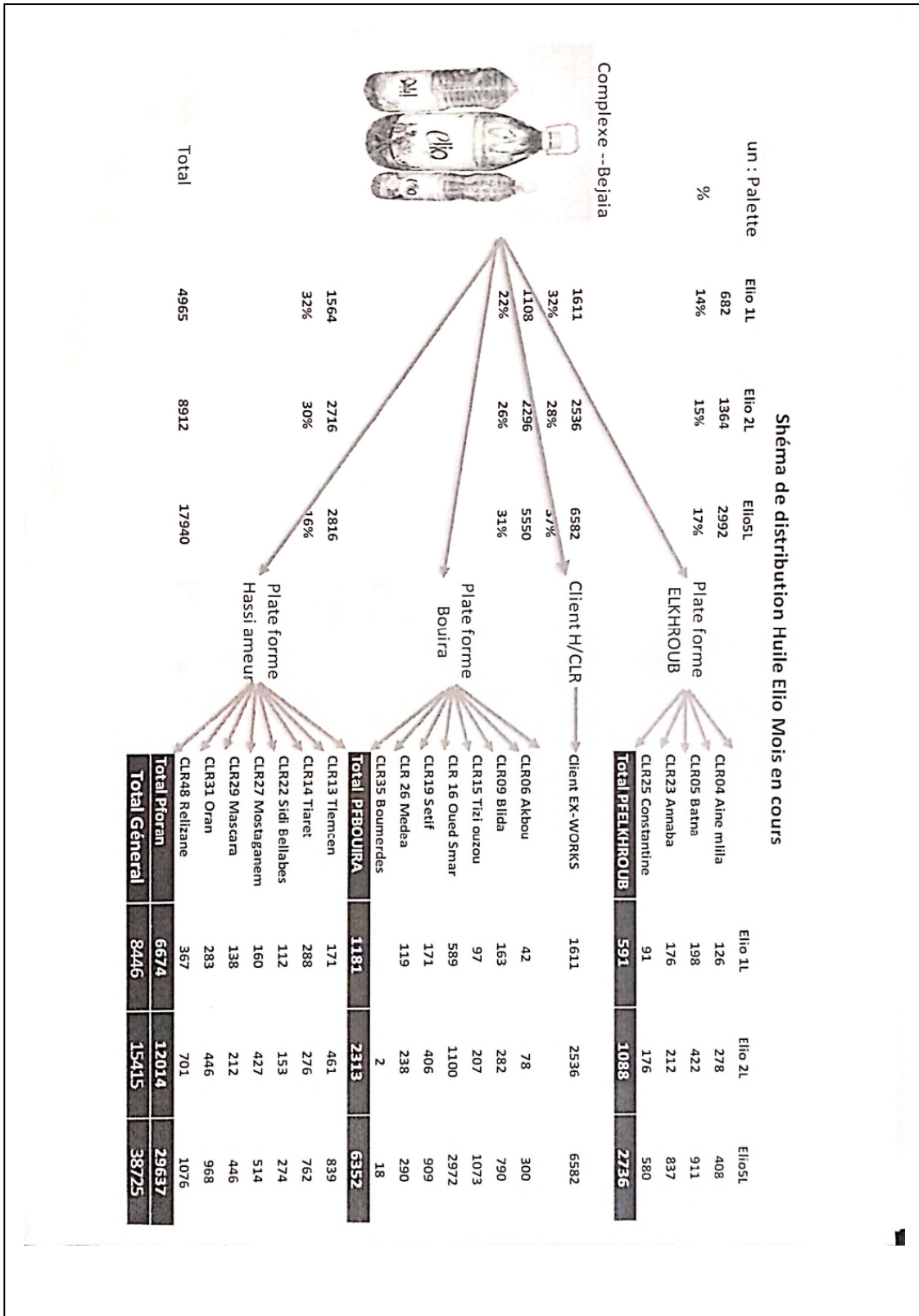
Condition de transport : Sans condition

Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.
B9850Y3388	SUCRE BLANC LOCAL 25 KG PALETTISÉ	20 PLI		%	DLOGSUCRE50KG	
					Montant IIT	

Mode Règlement : Chèque

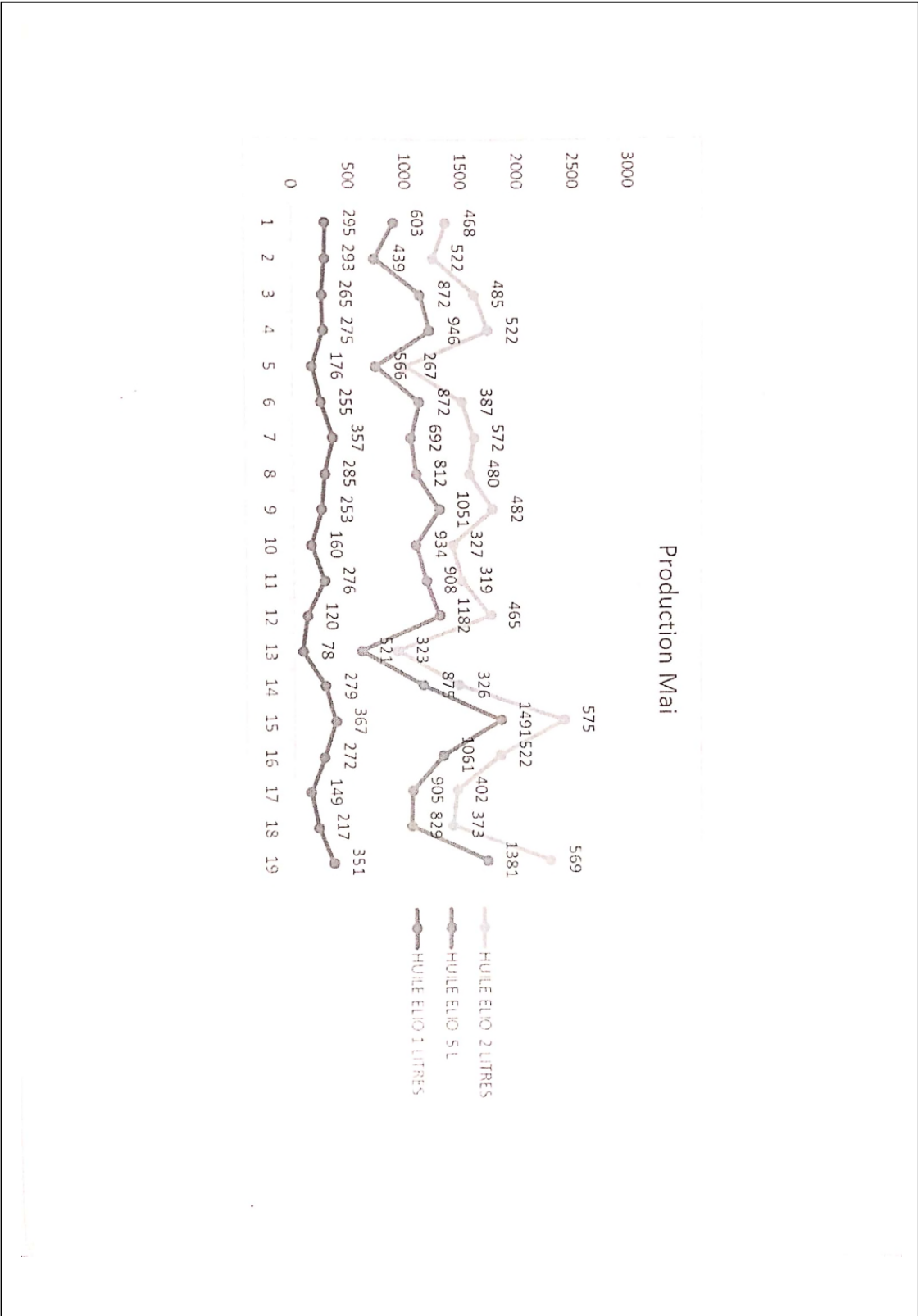
Visa du responsables des ventes :

# ANNEXE 07 :schéma de distribution huile elio mois en cours.





# ANNEXE 09 :Production Mai



## **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'entreprise 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 analyse s'est portée sur l'utilisation des indicateurs de référentiel ASLOG, plus précisément l'indicateur le plus utilisé le taux des coûts logistique et comment ces derniers contribuent à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise CEVITAL. 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 .CEVITAL .

## **Abstract :**

In the business world, the notion of logistics performance is a measure of relationship between the service provided to the customer and the means consumed. Efficient logistics ensures customer satisfaction by consuming less resources. The emergence of the supply chain has created integration needs set of coordination of material flows, information flows and flows financial levels never seen before. It's supply chain management which encompasses the approaches, methods and tools to meet these needs.

Our analysis focused on the use of ASLOG benchmark indicators, more precisely the most widely used indicator the rate of logistics costs and how these contribute to improving the logistics performance of the CEVITAL company. We have found that the ASLOG repositories will be able to increase the level of logistics performance in the various activities of the company and may subsequently lead to changes.

Keywords: logistics, performance, KPI, ASLOG .CEVITAL repository.