



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales

Spécialité: Commerce Internationale et Logistique

### Thème

Essai d'évaluation de l'impact de la fonction  
logistique sur la performance globale des entreprises  
algériennes : cas de la SARL IFRI

**Réaliser par:**

- M'SILI Salim

- BEKKOUCHE Farid

**Encadrés par :**

M<sup>me</sup> : BELAIDI Tinhinen

**Promotion: 2020-2021**

# Remerciement

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui nous ont accompagnés durant notre cursus universitaire afin de pouvoir réaliser ce travail.

On tient à exprimer nos vifs remerciements et notre sincère gratitude à notre promoteur Mme Belaidi. T pour nous avoir encadrés et suivis, pour ses conseils avisés et sa disponibilité. On vous témoigne ici toute notre reconnaissance et gratitude.

Ainsi que tout le personnel de IFRI qui nous a aidés.

Et, à tous ceux qui ont participés de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Dédicaces

*Je dédie ce travail ;*

*A mes très chers parents pour leurs soutiens  
inconditionnels ;*

*A mes chers frères et sœurs ;*

*A mes chers cousins ;*

*A toute ma famille ;*

*A tous, (toutes) mes amis (es) ;*

*Salim*

## Dédicace

*Je dédie ce travail ;*

*A ma très chère mère qui ma soutenu par ses prières, qui est toujours présente, et continue de l'être pour faire mon bonheur.*

*A la mémoire de mon très cher père qui ma toujours soutenu (que dieu le tout puissant t'accord son paradis éternel)*

*A mes chers frères et sœurs ;*

*A toute ma famille :*

*A tous, (toutes) mes amis (es) ;*

*Farid*

## Liste des abréviations

AFNOR	Association Française de Normalisation
AMA	Américan Marketing Association
APS	Advanced Planning and Scheduling
ASLOG	Association française pour la Logistique d'entreprise
AT	Accident de Travail
CL	Chaine Logistique
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionnels
DRH	Direction des Ressources Humaines
ERP	Entreprise Ressource Planning
EVA	Economic Value Added
HSE	Service Hygiène, Sécurité, Environnement
MM	Millimètre
MRP	Matériels Ressource Planning
RECOR	Renouveau de la Consommation Réelle
SARL	Société a Responsabilité Limité
SAV	Service Apres Vente

SCM	Supply Chain Management
SNC	Société au Nom Collectif
TCO	Total Cost of Ownership
VA	Valeur Ajouté
CPS	Cout de Possession des Stocks
CA	Chiffre d'Affaire
ISO	Organisation Internationale de Normalisation

## La liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 01:</b> schématisation des flux d'informations, flux physiques et flux financiers	<b>20</b>
<b>Figure N° 02 :</b> Les niveaux de décisions du SCM	<b>21</b>
<b>Figure N° 03 :</b> Illustration d'un circuit de distribution « direct »	<b>31</b>
<b>Figure N° 04 :</b> Illustration d'un circuit de distribution « indirecte »	<b>31</b>
<b>Figure N° 05 :</b> levier de la fiabilité logistique	<b>50</b>
<b>Figure N° 06 :</b> levier efficacité logistique	<b>51</b>
<b>Figure N° 07 :</b> levier réactivité logistique	<b>52</b>
<b>Figure N° 08 :</b> Le levier socio-éco-logistique	<b>54</b>
<b>Figure N° 09 :</b> Mise en œuvre des indicateurs de performance	<b>56</b>
<b>Figure N° 10 :</b> La direction logistique d'IFRI	<b>72</b>
<b>Figure N° 11 :</b> présentation graphique du coût de la supply Chain en pourcentage du chiffre d'affaire.	<b>80</b>
<b>Figure N° 12 :</b> Présentation graphique du taux de produits non conformes pour Janvier, Février, Mars 2021	<b>82</b>
<b>Figure N° 13 :</b> Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en valeurs	<b>84</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N° 01:</b> Les cinq déficit de la distribution	<b>14</b>
<b>Tableau N° 02:</b> Définitions du Supply Chain Management (SCM)	<b>18</b>
<b>Tableau N° 03:</b> Cout de la supply chain en pourcentage du chiffre d'affaire.	<b>80</b>
<b>Tableau N° 04:</b> Le taux des produits non conformes pour les mois de janvier, février et mars de l'année 2020	<b>81</b>
<b>Tableau N° 05:</b> Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour janvier 2021	<b>83</b>
<b>Tableau N° 06:</b> Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour février 2021	<b>84</b>

# Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Introduction**

## **Chapitre 1 : Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique**

Section 1 : Généralité sur la logistique

Section 2 : La notion de la chaîne logistique

Section 3 : La notion de supply chain management (SCM) ou la gestion de la chaîne Logistique

## **Chapitre 2 : évaluation de la performance logistique dans l'entreprise**

Section 1 : La performance globale de l'entreprise

Section 2 : La performance logistique

Section 3 : Les indicateurs de la performance logistique

## **Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et interprétation et analyse de cas**

Section 1 : Présentation de la SARL IFRI

Section 2 : La chaîne logistique et sa gestion au niveau de l'entreprise IFRI

Section 3 : Analyse de donnée

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

# **Introduction générale**

C'est depuis les années 70 que la logistique a commencé à prendre de l'importance au sein des entreprises. Lorsque ces dernières ont cherché à limiter les coûts liés à la gestion de leurs stocks et à appliquer les méthodes du juste à temps. Dans les années 90, la logistique s'est développée aux flux entre entreprises, depuis les fournisseurs initiaux jusqu'au client final. C'est une fonction liée à l'internationalisation des marchés et qui tend à s'industrialiser.

Au jour d'Aujourd'hui, la logistique est devenue une fonction essentielle de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services. Etant un élément de distinction par le service (respect des délais, conformité des commandes, capacité à gérer les retours clients et le service après-vente...) et offre une gamme d'activités de plus en plus large. Elle est indissociable des systèmes de production et de consommation car elle est très imbriquée avec toutes les fonctions de l'entreprise (fonctions commerciales, achats, recherche et développement, marketing...). Cette dernière ne se limite pas seulement à l'organisation des transports, des matières premières et des marchandises, mais elle regroupe l'ensemble des techniques de contrôle de gestion des flux de matières premières et des produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

Dans un contexte de développement économique, qui nécessite de revoir la considération de l'ensemble d'une chaîne dite "logistique" qui commence au fournisseur du fournisseur et se termine au client du client, l'objectif d'atteindre un but si globale du concept de la chaîne logistique ou (Supply Chain), l'étude de cas est primordiale pour pouvoir appréhender réellement la réalité et les spécificités du paysage industriel actuel.

Parler de la logistique, c'est donc s'intéresser aux missions de la logistique dans l'entreprise, dont la principale est de remettre à son client le bon produit, dans la bonne quantité au bon moment et au bon endroit. C'est aussi comprendre que la logistique se décide aussi bien sur le long terme qu'au jour le jour, c'est enfin prendre conscience de la multitude de champs et d'outils qui, au service de dirigeant, lui permettent de soutenir le quotidien de son entreprise et de construire son développement.

Ainsi, la logistique est devenue un élément décisif de la compétitive de l'entreprise, on n'entend plus parler de la concurrence entre les entreprises mais plutôt de la concurrence entre les chaînes logistiques. Il est à préciser que la performance logistique se mesure :

- D'une part par le degré de satisfaction des clients qui restent les derniers juges de l'utilité créés au niveau logistique.
- Et d'autre part par la minimisation des coûts supportés dans l'objectif de répondre aux attentes de ces clients.

En ce moment, dans un environnement complexe et concurrentiel, pour réussir il faut être performant. Cela s'applique aussi bien dans la vie humaine que dans le monde des affaires, surtout au niveau des entreprises.

Toutes entreprises ont des objectifs à atteindre que ce soit financier, sociale ou économique. Afin d'apprécier l'atteinte de ces objectifs, il y a la notion de performance. Elle mesure le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. La recherche de la performance se situe à tous les échelons au sein d'une entreprise. Etre performante implique une efficacité et une efficience considérable dans l'exploitation des ressources afin de poursuivre les objectifs fixés. Quand on parle de performance, il y a des critères et des indicateurs à analyser et à étudier. Au fil des années, la question de la façon dont on doit s'y prendre pour mesurer la performance est devenue un sujet récurrent. Pour faire face à la concurrence, les entreprises ont tendance à s'évaluer constamment afin d'être à niveau par rapport à l'évolution du marché. Mais cette évaluation n'aurait aucun impact que si les entités ne se dotent pas des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs. Ce qui implique que le premier pas pour mesurer sa performance est la fixation d'objectifs.

A l'heure actuelle, le pilotage des entreprises est un véritable défi pour tous dirigeants. Piloter une entreprise c'est tout d'abord connaître son fonctionnement interne. L'analyse de la fonction logistique est un outil de pilotage pour une entreprise car elle peut influencer et agir sur le mécanisme interne d'une entreprise.

En tant que fonction au sein d'une entreprise, la logistique n'échappe pas à la question de s'interroger sur sa raison d'existence, son importance dans une organisation. D'autre part, il y a l'envie de chaque entreprise à rechercher la performance. Lorsqu'on parle de performance, le système de contrôle interne est un outil capable d'agir sur cette performance car c'est l'ensemble des mesures permettant d'assurer la protection du patrimoine, la conduite ordonnée et efficace des activités de l'entreprise. En plus, la logistique est une des fonctions où l'on peut apprécier l'impact de ce système sur la performance d'une entreprise.

L'émergence de la logistique au sein d'une entreprise a fait naître un certain dynamisme dans la poursuite de leur activité. C'est pour cela que nous avons choisi un thème se rapportant à la logistique.

L'objectif global de ce travail est d'étudier, d'analyser la logistique d'une entreprise et d'établir une relation entre logistique et performance au sein d'une entreprise. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante : **quelle est l'impact de la fonction logistique dans la performance globale de l'entreprise IFRI ?**

Pour mieux cerner notre question centrale et répondre à celle-ci, nous optons pour les sous questions suivantes :

- Qu'est ce que la chaîne logistique et quel est le rôle qui lui a été confié ?
- Comment l'entreprise IFRI peut-elle piloter et contrôler les flux qui se déroulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique?
- Comment les modèles et les outils de la performance appliqués dans une chaîne logistique permettent-ils l'amélioration des fonctions d'une entreprise ?

Pour répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs, nous sommes amenés à établir trois hypothèses à vérifier :

H I : La gestion de la chaîne logistique améliore la performance de l'entreprise.

H II : Un bon degré d'intégration fonctionnelle influe sur le niveau de performance du supply chain management ;

H III: La planification est l'élément essentiel d'une gestion de la fonction supply chain management.

Dans le but de mener à bien notre travail de recherche mais aussi pour pouvoir répondre aux différentes questions posées, nous avons adopté une démarche méthodologique s'appuyant sur une recherche bibliographique et documentaire assez riche. Ce présent mémoire est donc scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre dans lequel nous présentons une revue théorique sur la logistique et la chaîne logistique.

Le deuxième chapitre portera sur l'évaluation de l'impact de la fonction logistique dans la performance globale de l'entreprise

Le troisième et dernier chapitre représente notre cas pratique, réalisé à partir d'un stage pratique effectué au sein de l'entreprise IFRI sur laquelle nous avons fait de notre mieux pour étudier l'impact de la fonction logistique sur la performance de cette dernière.

**Chapitre I: Présentation**  
**théorique de la logistique et de la**  
**chaîne logistique**

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## Introduction

La logistique est une fonction importante au sein de l'entreprise. Elle englobe l'ensemble des activités en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, dans les lieux où le besoin existe et garantir une gestion optimale de la combinaison (quantités, délais et coûts). Cette dernière ne se limite pas seulement à l'organisation des transports, des matières premières et des marchandises, mais elle regroupe l'ensemble des techniques de contrôle de gestion des flux de matières premières et des produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

L'évolution de la fonction logistique vers ce que nous appelons supply chain s'accompagne de nombreux défis internes de technologies et d'organisation.

La chaîne logistique (supply Chain) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, elle commence de fournisseur du fournisseur et se termine de client du client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique commerciale, lui permettant de suivre la concurrence et préserver ses parts du marché.

Dans ce premier chapitre, nous tracerons les fondements théoriques concernant la logistique, pour se faire nous avons divisé notre travail en trois sous-sections la première on représente la généralité sur la logistique, la deuxième dans laquelle on va parler sur la chaîne logistique et enfin la dernière sous-section va être consacré sur la notion du SCM ou la gestion de la chaîne logistique.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## Section 1 : Généralité sur la logistique

Pour toute démarche de la logistique il est indispensable de connaître au préalable les différents concepts relatifs à son sujet.

### 1.1. Historique de la logistique

On peut distinguer entre deux origines de la notion de la logistique, la première est une origine mathématique très lointaine qui existe depuis des millénaires. Selon le dictionnaire de l'académie française, étymologiquement, le terme logistique provient du **GREC**

**LOGISTIKOS** « *la science de calcul* » ce qui est relatif au raisonnement mathématique, cette notion est utilisée pour la première fois par *PLATON* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La deuxième origine de la notion de la logistique revient principalement au secteur militaire, les troupes militaires ont besoin souvent de déplacement et de mouvement pour conquérir et combattre contre les ennemies, ce déplacement nécessite obligatoirement un approvisionnement de différents matériaux utilisés dans la guerre. La logistique à cette époque désigne la gestion optimale des équipements, du logement et du transport des matières pour garantir l'approvisionnement des denrées alimentaires, les matériaux ainsi que tout ce qui concerne les conditions nécessaires aux militaires (armes, ravitaillement, nourriture...).

Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. À partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. . Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle (ou 20e siècle) fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. . Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence<sup>1</sup>.

## 1.2. Définition de la logistique

Beaucoup de recherches académiques managériales mettent en évidence le rôle important joué par la logistique, dans ce qui suit, nous allons présenter une variété de définitions qui va nous permettre d'avoir une bonne compréhension du concept de ce dernier.

La première définition donnée par le comité des définitions de l'Américain Marketing Association (AMA) En 1948 : « la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation ». A partir de cette définition on déduit que la logistique dans cette phase concerne seulement les flux physiques de marchandises<sup>2</sup>.

Une deuxième définition apparaît très enrichissante proposée par l'association française pour la Logistique d'entreprise (ASLOG)<sup>3</sup>, définit la logistique comme « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et la gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison ».

Dans la définition officielle de la norme AFNOR<sup>4</sup> (norme X 50-600), la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou

---

<sup>1</sup> BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, « la logistique », éd paris, 2005, page 9,10.

<sup>2</sup>D.Tixier, H .Mathe et J. Colin, 1983, p 52

<sup>3</sup>ASLOG : l'Association française pour la Logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle est aujourd'hui la seule association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale.

<sup>4</sup> AFNOR : Créée en 1926, est une association régie par la loi de 1901, composée de près de 2 500 entreprises adhérentes. Sa mission est d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes et de promouvoir leur application.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens". De nombreux processus de l'entreprise impliquent donc des facettes logistiques, en particulier la Chaîne Logistique qui va des fournisseurs aux clients.

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

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

## 1.3. Typologie de la logistique

Plusieurs types de la logistique peuvent être distingués selon la nature et l'activité concernée, dans ce qui suit une liste typologique de la logistique<sup>5</sup> :

- **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.
- **Logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **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).
- **Logistique de production** : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

---

<sup>5</sup> YVES PIMOR « logistique, production, distribution, soutien », 4ème édition, DUNOD, paris, p4.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

- **Logistique de distribution** : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en vente à distance par exemple, les produits dont il a besoin.
- **Logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe y compris à travers des activités de maintenance.
- **Service après vente** : 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.
- **Reverse logistique** : consiste à répondre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produit inutilisable depuis.

## 1.4. Le rôle de la logistique

Le but de la logistique est bien :

**Réduire les nombreux et divers temps d'attente, c'est-à-dire augmenter la logistique de réponse au service:**

- Par des programmes de qualité totale ;
- Par des systèmes d'appel et routings automatiques ;
- Par des procédures simplifiées ;
- Par une meilleure communication avec le client ;
- Par un espace d'information mieux intégré et structuré.

**Gérer la capacité des services:**

- En partageant des ressources ;
- En formant du personnel à des missions inter-fonctionnelles ;
- En améliorant la prévision de la demande pour meilleur planning ;
- En utilisant les stratégies de prix pour mieux utiliser les capacités et contrôler la demande.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## □ fournir les services via les réseaux de distribution

- En augmentant l'utilisation des technologies informatiques ;
- En développant de nouveaux réseaux virtuels de distribution, internet, etc.<sup>6</sup>

## 1.5. Objectif de la logistique

L'objectif de la logistique dans l'entreprise porte à la fois sur le court terme et sur le moyen et long terme pour optimiser les paramètres de productions et stockages, et elle a pour but de permettre<sup>7</sup> :

- la gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stock coûteuse, grâce à une information constante sur l'état de marché.
- la réduction des stocks grâce à une rotation accélérer des marchandises entreposées, la réponse adapter à une demande très volatile.
- la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur cout de distribution possible.
- la surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaine qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

## Section 2 : la notion de la chaine logistique

La structuration des entreprises actuelles sous forme de chaines logistiques se justifie par la recherche incessante d'orientations stratégiques afin de rester compétitives, tendant à se focaliser sur le cœur métier (réel savoir-faire) et à sous-traiter les autres tâches (conception produit, fabrication, marketing, distribution, ...) à des partenaires compétents (fournisseurs, sous-traitants)

---

<sup>6</sup>Alexandre K Samii, « Stratégie logistique : supplychain management », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, P 12.

<sup>7</sup>MARIE(P), « La logistique fonction stratégique pour les entreprises », lyonnaises, 2006, p3.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## 2.1. Définition de la chaîne logistique

Le terme anglais « supply » en tant que substantif, signifie « offre » ; employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire la supply chain.

Précisons que le périmètre de la supply chain a évolué certainement à cause d'un environnement concurrentiel et globalisé. Initialement, l'expression « supply chain » s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Il fallait y associer le qualificatif « intégrée » pour évoquer la chaîne globale du fournisseur au client.

Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaîne logistique (supply chain) :

D'après Institute of logistics, la chaîne logistique est : « Une séquence d'événements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production, distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique »<sup>8</sup>.

D'après Leel et al : « Un réseau d'installation qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et distribution du produit fini vers le client »<sup>9</sup>.

D'après Yves Pimor : « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients »<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup>Khalid Chafik, Omar Boubker, « Revue Marocaine de management logistique et transport », N°1, 2016, P 45

<sup>9</sup>Khalid Chafik, Omar Boubker, op.cit, p45

<sup>10</sup>Yves Pimor, MechelFender, « Logistique : production, distribution, soutien », 5ème édition, Dunod, Paris, 2008, P 5.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## 2.2. Les fonctions de la chaîne logistique

Il existe cinq fonctions qui sont:

### **L'approvisionnement**

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% du produit fabriqué (Ouzizi, 2005) 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 production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant (Harmon, 92). La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basés sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les pratiques du passé ou on était plutôt dans une configuration de face à face plutôt qu'une collaboration bénéfique pour l'ensemble des participants<sup>11</sup>.

### **La production**

Au sein de toute organisation, la production joue un rôle majeur puis qu'elle vise à la transformation des ressources afin de créer des biens et/ou des services. Concrètement, l'entreprise modifie les caractères physiques, spatiaux ou temporels des ressources dont elle dispose, en les transformant, en les transportant ou en les stockant. Mais la production ne peut se percevoir, au même titre que les autres activités de l'entreprise, comme une activité rigide. Elle doit nécessairement s'adapter aux évolutions de son environnement, ainsi qu'à celles des autres activités de l'entreprise.

Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus de même aujourd'hui et ceci pour deux raisons. D'une part, elle doit désormais être associée aux autres fonctions (finance, marketing, gestion des

---

<sup>11</sup>Anne Garatacap, Pierre Médane, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2013, P8

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

ressources humaines....) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production<sup>12</sup>

## Le stockage

Le stockage inclut tous les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, les stocks des en-cours et finalement le stock des produits fins. 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. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mis sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes.

En outre, avec l'avènement des techniques de management dites de « juste à temps » (Just in time) beaucoup d'entreprises commandent. Mais ceci n'est évidemment pas sans risque.

## Distribution et transports

La logistique de distribution stricto sensu est un ensemble d'activités interconnectées dont l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par ce client soit au bon endroit, à l'heure convenu, dans la quantité attendue et au meilleur coût. La distribution physique est désormais reconnue comme une fonction stratégique qui, gérée de manière efficace, est une source tant de productivité-maitrise des coûts- que de différenciation-qualité et rapidité de la réponse à la demande des utilisateurs. Les choix effectués dans le domaine logistique, en raison de leur impact direct sur le couple

---

<sup>12</sup>Anne Garatacap, Pierre Médane, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4eme édition, Dunod, Paris, 2013, P8

## Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

prix/service, sont décisifs pour les distributeurs. Les déterminants sont moins spatiaux qu'historique-condition de création, mode de croissance-et surtout stratégique : activité (spécialisation ou non), segmentation des marchés (formules de vente, clientèle visée)<sup>13</sup>.

- **Les défis à relever par la distribution :**

**Tableau N° 01:** Les cinq défis de la distribution

<b>Les défis</b>	<b>Les causes du côté de la demande(D) et de l'offre (O)</b>
<b>Une focalisation accrue par clientèle  et/ou par produit</b>	<p style="text-align: center;">D : offre personnalisée, proximité et facilité d'achat.</p> <p style="text-align: center;">O : offrir un choix suffisamment large dans des points de vente.</p>
<b>Une plus forte implication dans le canal internet et dans le commerce de proximité ainsi l'organisation de leur complémentarité</b>	<p style="text-align: center;">D : demande de proximité, de plus de service (facilité d'achat, offre personnalité, choix lus large).</p> <p style="text-align: center;">O : le e-commerce peut venir compléter un assortiment restreint par la taille du point de vente physique et inciter à consommer dans ce dernier.</p>
<b>Une réflexion indispensable sur l'évolution du format hypermarché</b>	<p style="text-align: center;">D : ce modèle a bien fonctionné mais n'est plus adapté à la société actuelle et encore moins à celle anticipée.</p> <p style="text-align: center;">O : risque élevé de déclin et/ou arrivée de nouveaux concurrents ?</p>

<sup>13</sup>IzabelleGozé-bardin, « Revue management et avenir : piloter des supplychain ; quels enjeux inter organisationnels et réticulaires », 2009/4 (N°24), P217.

## Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

<b>Passer de la distribution de biens physique à la prestation de services</b>	<p>D : plus de services (offre personnalisée, sécurité, facilité et tranquillité d'achat).</p> <p>O : source de différenciation, fidélisation de la clientèle, acquisition de nouvelles compétences.</p>
<b>Faire face à une pression sociétale de plus en plus forte</b>	<p>D : besoin de sécurité, institutionnalisation du développement durable(DD).</p> <p>O : légitimité en jeu, rôle des TIC dans la propagation des mouvements d'opinion.</p>

Source : ISABELLE GOZE-BARDINE, « Revue management et avenir : piloter des supplychain ; quels enjeux inter organisationnels et réticulaires », 2009/4 (N°24), P217.

### La vente

La fonction 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, voire même engendrer des pertes.

### Gestion des retours

Ce qu'on appelle également la logistique inverse, cette logistique consiste à gérer le mouvement des produits inversement auprès des consommateurs vers le premier producteur, elle traite les retours de la clientèle et les produits qui reviennent à l'entreprise (invendus, produit défectueux, dépassement de dates, erreurs de livraison, emballage, échanges palettes...)

## Section 3 : La notion de supply chain management (SCM) ou la gestion de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique représente un facteur clé de succès et un avantage concurrentiel que les entreprises cherchent à améliorer et à maîtriser. Dans les lignes qui suivent nous allons développer la notion de SCM en déterminant l'ensemble de ses dimensions à travers la présentation de plusieurs définitions issues de la documentation managériale qui explique la nécessité de l'intégration de l'ensemble des processus logistique afin d'améliorer la performance globale et augmenter la compétitivité de l'entreprise dans le marché.

### 3.1. Définition du SCM

Le terme supply chain management a évolué au fil de temps pour prendre plusieurs angles, il est apparu dans les années 90, il est considéré comme une démarche managériale dans la littérature francophone, néanmoins les recherches anglo-saxonnes le considèrent comme étant un ensemble de processus qui retrace les flux physiques et d'informations du premier fournisseur au client final à travers des chaînes de production et de distribution.

Le concept de « gestion de la chaîne logistique » plus connu l'appellation anglophone « Supply Chain Management » (SCM) regroupe l'ensemble des activités visant à conduire et améliorer cette chaîne logistique, pour mieux éclairer ce nouveau concept nous devons présenter plusieurs définitions qui ont été proposées par différents auteurs et parmi lesquelles nous citons les suivantes :

En commençant par le CSCMP<sup>14</sup> (Council of supply chain management professionnels) qui définit le SCM comme étant : « Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toute les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des

---

<sup>14</sup>Depuis 1963, le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) offre des opportunités de réseautage, de développement de carrière et de formation à la communauté de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

## Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique et les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information»<sup>15</sup>.

KC TAN, SB Lyman et JD Wisner (1998) considèrent que « La SCM comprend le management des approvisionnements depuis la matière première de base jusqu'à la mise à disposition du produit final (et éventuellement le recyclage). La SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il représente une technologie intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité » (LOGISTIQUE MAGAZINE, 2007)

Dans la même démarche la **SCM** désigne la gestion de tous les processus logistiques en amont et en aval en intégrant tous les fournisseurs et les clients afin de créer une valeur ajoutée en minimisant les couts et en garantissant une qualité supérieure afin de satisfaire le client.

En vue de bien clarifier et mieux éclaircir ce nouveau concept le tableau ci-dessous contient une multitude de définitions proposées par certains chercheurs dans le domaine de la supply chain

---

<sup>15</sup> Rémy Le Moigne, « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente », 2ème édition, Dunod, 2017, P13.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

Tableau N° 02 : Définitions du Supply Chain Management (SCM)

<b>Jones et Riley (1985)</b>	Le management de la chaîne logistique concerne la gestion de l'ensemble des flux de matière depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux.
<b>Stevens (1989)</b>	La gestion de la chaîne logistique a pour but de synchroniser les besoins de client et les flux des matières provenant du fournisseur sa fin de parvenir à un équilibre entre les objectifs : service à haut niveau, stock minimum et réduction des coûts unitaires.
<b>Cooper (1997)</b>	Le management de la chaîne logistique : « une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur au consommateur final ».
<b>Monczka, Trent et Handfield</b>	Le SCM nécessite généralement l'intervention de plusieurs fonctions pilotées un responsable chargé de coordonner l'ensemble de processus d'approvisionnement en matières ; il nécessite également des relations mutuelles avec des fournisseurs à plusieurs niveaux. Le SCM est un concept dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer les achats, le flux et le contrôle des matières dans l'ensemble des systèmes opérationnels de l'entreprise.

Source : Mentzer, J.T, Dewitt, W. Keebler, J.S. Min, S.Nix, N.W. Smith, CD Zacharia, A.G. (2001), définir le Supply Chain management, logistique & management vol 9 n°2, 3-18.

## 3.2. Les flux de la chaîne logistique

D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession d'activités d'approvisionnement, de fabrication, de stockage et de distribution traversées par divers flux. Ces flux peuvent être classés en trois types, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations, et les flux financiers<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Mohamed ZiedBabai, « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, Paris, 2005, P 8.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## 3.2.1. Flux d'information

Le flux d'information 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 les 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 des options désirées pour le produit, la fréquence si besoin livraison, mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gamme opératoire, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de la fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un endroit de regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès technologiques. Le développement des flux d'informations au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

## 3.2.2. Flux physique

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par divers stades de produit 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 transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre les deux activités successives. En bref l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état.

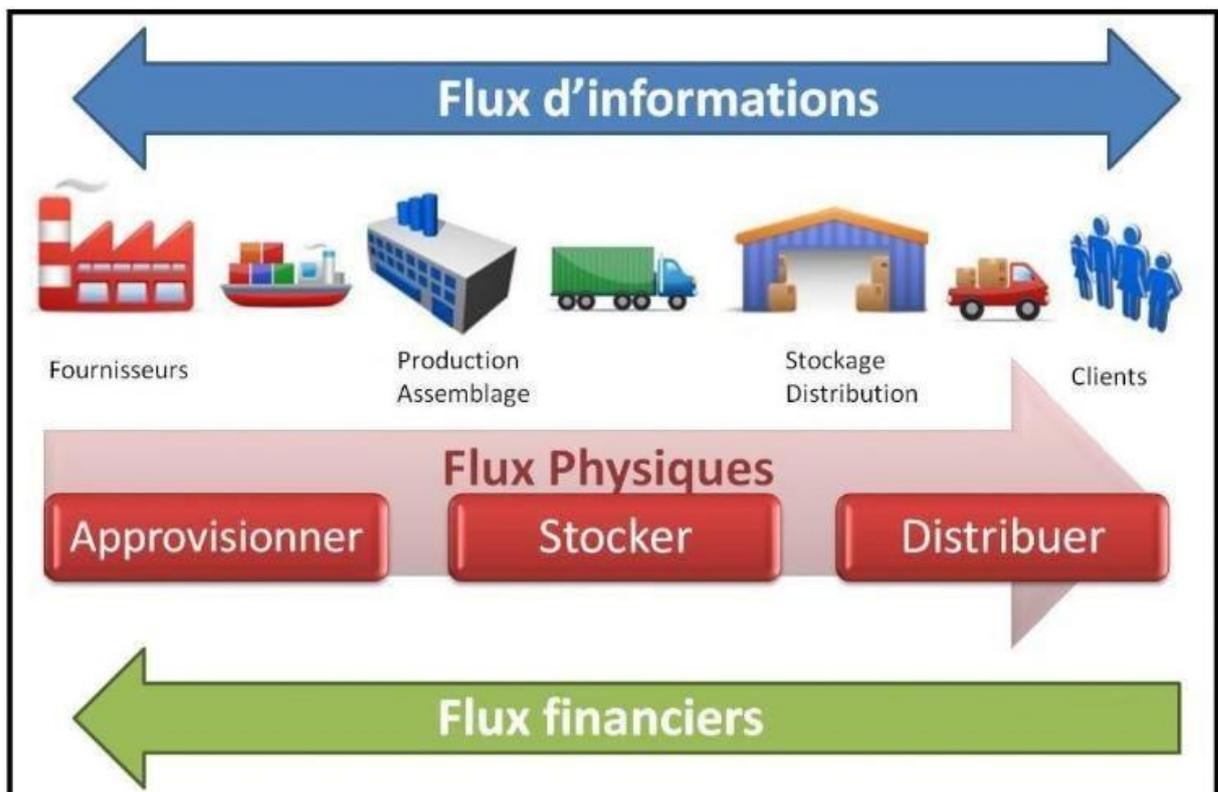
# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

### 3.2.3. Flux financier

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : vente des produits, achat de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, divers équipements, de la location d'entrepôt,.... et bien sur les salaires des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisé dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction de la production par les services achat et les services commerciaux. Sur le long terme, il correspond les investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore il s'agit des échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.

**Figure N° 01:** schématisation des flux d'informations, flux physiques et flux financiers



Source : <http://www.englishtransport.canalblog.com>

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## 3.3. Les niveaux de décisions du SCM

La gestion de la chaîne logistique repose sur une structure décisionnelle pyramidale descendante en déclinant depuis des décisions stratégiques puis tactiques ensuite opérationnelles, cela revient à l'importance des décisions et l'intervalle des opérations, ces trois phases de décision jouent un rôle considérable dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et le gain de l'avantage concurrentiel dans le marché.

**Figure 02 : Les niveaux de décisions du SCM**



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org) > Performer > Logistique, Supply Chain Management

### 3.3.1. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation, elles comprennent toutes les décisions de conception d'une chaîne logistique. On vise l'obtention de l'avantage concurrentiel, donc la durabilité et la pérennité de l'avantage concurrentiel. Les décisions stratégiques dans la CL sont généralement liées aux stratégies logistiques.

Une stratégie logistique est définie comme l'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système logistique de façon à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'entreprise. Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

Nous donnons dans ce qui suit une liste des décisions stratégiques <sup>17</sup>:

- choisir les partenaires de la chaîne logistique ;
- choix et nombres de fournisseurs : les fournisseurs sont choisis en fonction des prix, qualités de service, délais de livraison. etc. l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence ;
- Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. En effet les décisions concernant la localisation des sites de production sont très importantes et très stratégique car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution ;

### 3.3.2. Les décisions tactiques

Elles portent sur le moyen terme, ce genre de décision est lié à l'aspect organisationnel qui utilise des outils, des techniques et des méthodes de gestion logistique permettant l'organisation et le management des différents processus constituant la chaîne logistique.

Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions tactiques <sup>18</sup>

- Obtenir les prévisions les plus fiables possibles en quantité et qualité à produire.
- Choisir les modes d'utilisation des ressources.
- Allocation des ressources aux sites de production et détermination des quantités à produire en tenant compte de la capacité de production des sites, et des moyens de transports qui sont à leurs dispositions.
- Planifier la production à tous les niveaux et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils de production.

---

<sup>17</sup>Michel FENDER, Yves PIMOR, « logistique supplychain », 6ème édition Dunod, 2013, page 150.

<sup>18</sup>MOULOUA Zerouk, « ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques », France, 2007, page 16

## **Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique**

---

---

- Gérer les stocks et veiller à optimiser l'allocation des produits aux sites de stockage en prenant en compte les coûts, les capacités des sites de stockage, les coûts de transports entre les sites de production et les sites de stockage.

- Définir la politique de transport : on doit décider du mode de transport en fonction des quantités demandées par chaque client ou par nature des produits.

### **3.3.3. Les décisions opérationnelles (exécutives)**

Les décisions opérationnelles sont prises à court terme, elles sont liées aux activités de routine et assurent le fonctionnement de la chaîne logistique au quotidien. Dans ce cas les actions correctives peuvent intervenir dans un court délai. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique.

L'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les niveaux supérieurs (tactique et stratégique).

Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles<sup>19</sup>:

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production ;
- Etablir des programmes de livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer ;
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive ;
- Affectation des ressources aux tâches, il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

---

<sup>19</sup> MOULOUA zerouk ; op.cit ; page 17.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## 3.4. Les outils de la supply chain :

En effet plusieurs modèles ont été mis au point afin d'éclairer la prise de décision.

Cette partie s'intéresse aux concepts les plus répandus et les plus discutés : le MRP, l'ERP, l'APS.

Les principaux outils de gestion d'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la chaîne logistique sont les MRP (Matériel Resource Planning), les ERP (Enterprise Resource Planning), les APS (Advanced Planning and Scheduling)

### 3.4.1. MRP (Matériels Resource Planning)

Consiste pour une entreprise à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (Commandes), comptables (facturations) et commerce électronique, beaucoup plus souple, rapide et simple, à tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.

### 3.4.2. MRP (Matériels Resource Planning)

Consiste pour une entreprise à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (Commandes), comptables (facturations) et commerce électronique, beaucoup plus souple, rapide et simple, à tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.

### 3.4.3. Les ERP (Enterprise Resource Planning)

Ce sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnement, finances, SAV etc...). Il rend compte à la fois des transactions (commandes...) et de l'exécution de ces transactions (suivi). Ce système doit donc

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client<sup>20</sup>.

## 3.4.4. Les APS (Advanced Planning and Scheduling)

Ce sont des systèmes informatiques qui permettent de planifier à l'avance l'ensemble des flux de l'entreprise (tant physiques que financiers). Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des antidations des demandes clients et des productions associées.

## 3.5. Les enjeux du SCM

Les défis que les entreprises rencontrent sont plus en plus multiples et complexes, le degré de rivalité, les exigences de marché et l'instabilité environnementale sont des facteurs influents sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Les enjeux du SCM peuvent être présentés sous forme d'indicateurs que l'entreprise fournit des efforts pour les optimiser et les améliorer, ces indicateurs sont :

### 3.5.1. Le coût

La logistique contribue à l'augmentation des profits de l'entreprise, selon des rapports comptables et financiers la logistique amont et aval représente 30 à 35 % de cout total de produit ce qui veut dire que la minimisation de cout logistique implique l'augmentation de la marge bénéficiaire et le gain potentiel ainsi que l'entreprise peut procéder à une baisse des prix de produit fini afin de gagner plus de part de marché

Une préoccupation est donc accordée à l'approvisionnement et à l'achat des matières, au choix des équipements moins consommateurs d'énergie, aux voies et itinéraires moins couteuses, à l'optimisation des stocks et des entrepôts...etc.

### 3.5.2. La qualité

La qualité est plus en plus exigée auprès des entreprises afin de maintenir la satisfaction des clients, le SCM s'intéresse à assurer en premier lieu la qualité des

---

<sup>20</sup>Mentzer (J) ,«Defining the supply chaine management, journal of business logistics », , volume 2,2001,P 72

## **Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique**

---

---

produits offerts pour les consommateurs par la mise en œuvre d'une démarche qualité équilibrée qui s'intéresse à offrir le bon produit au bon moment et en bonne qualité, en deuxième lieu la SCM veille à assurer une qualité de service meilleure interne et externe qui sert en interne à procurer les matières nécessaires aux bonnes conditions et en externe sert à fidéliser la clientèle par la mise à disposition du produit dans les meilleures circonstances.

### **3.5.3. Le délai**

Le facteur temps représente une dimension primordiale et un enjeu critique pour les organisations, il reflète le degré d'efficacité et d'efficience des activités de l'entreprise, pour améliorer la compétitivité et gagner la fidélité des clients il ne suffit pas de produire le bon produit mais aussi d'offrir ce produit dans les temps appropriés et les délais exigés. La maîtrise des délais d'achat, les délais de livraison et la réduction de cycle de la commande client constitue un réel avantage vis-à-vis de la concurrence et vis-à-vis de la productivité.

### **3.5.4. La sécurité**

Parmi les objectifs de la gestion de la chaîne logistique l'assurance de la sécurité de l'ensemble des flux des matières et des marchandises sur le plan physique ainsi que sur le plan documentaire par la mise en place d'une structure de contrôle et de surveillance efficace pour minimiser toute sorte de risques internes et externes pouvant affecter le bon déroulement des activités de l'entreprise.

## **3.6. La mise en œuvre de la chaîne logistique**

La gestion de la chaîne logistique vise à gérer et organiser toutes les fonctions et tous les flux ainsi que tous les maillons de la chaîne logistique.

### **3.6.1. Gestion des (achats / approvisionnements)**

De nos jours la maîtrise de l'approvisionnement représente un enjeu stratégique au sein des entreprises, toute entreprise quel que soit son domaine d'activité avant de

## **Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique**

---

---

fabriquer un produit doit s'approvisionner en matières et articles nécessaires pour son besoin de production<sup>21</sup>.

Par définition l'approvisionnement est l'acquisition des matières, des composants, des fournitures et des équipements nécessaires pour l'alimentation des lignes de production, cette alimentation en matière doit être étudiée auparavant pour intervenir au moment du besoin. La logistique d'approvisionnement peut être divisée en deux sous-processus :

- a) Processus achat
- b) Processus approvisionnement

### **a) Le processus d'achat :**

Un achat passe par un ensemble d'étapes permettant de répondre efficacement aux exigences de l'entreprise :

- **Existence d'un besoin :**

Le processus d'achat commence par l'existence d'un besoin à satisfaire, cette démarche est la prise de conscience d'un besoin qui peut être satisfait par l'acquisition d'un bien ou d'un équipement.

- **Recherche de fournisseurs :**

Il s'agit de déterminer et présélectionner l'ensemble des fournisseurs qui proposent la même offre de produit ou de matière.

- **Evaluation des fournisseurs :**

Il s'agit d'analyser les offres proposées par les différents fournisseurs afin de choisir celles qui conviennent aux besoins de l'entreprise en matière de délais, de prix et de la qualité.

---

<sup>21</sup>Pierre Médan, Anne Garatacap, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4eme édition, Dunod, Paris, 2013, P 81.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

- **Décision d'achat :**

C'est le choix final du fournisseur pertinent parmi les différents fournisseurs et la détermination des quantités nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise puis la transmission de la commande.

- **Evaluation post-achat :**

Dans le cadre de l'amélioration continue, le processus d'achat se termine par une évaluation du fournisseur et de la matière acquise pour savoir la différence entre le résultat attendu et le résultat réel du processus d'achat.

## b) **Le processus d'approvisionnement :**

Les étapes suivantes représentent le processus d'approvisionnement qui sert à commander et acheminer les matières nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise :

- **Passation de la commande**

Il s'agit d'informer le fournisseur par la transmission d'un bon de commande en déclarant les quantités voulues et les caractéristiques de produits puis le fournisseur va confirmer la disponibilité de la commande et la date de livraison.

- **Acheminement :**

C'est l'opération qui assure le mouvement et le déplacement des matières commandées depuis les locaux du fournisseur jusqu'au local de l'entreprise en déterminant le moyen et la voie de transport opportun (camion, avion, navire...).

- **La réception de la marchandise :**

Cette étape constitue la confirmation de l'arrivage de la matière première au local de l'entreprise par la concrétisation visuelle en vérifiant la conformité et la qualité de la matière reçue.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## ➤ Le stockage :

L'opération qui consiste à faire entrer la matière réceptionnée aux stocks réservés, cette opération permet la préservation et la sécurité de la marchandise.

### 3.6.2. Gestion des stocks

La gestion de stock peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique, la gestion des stocks est un ensemble de techniques ou d'outils au service de l'organisation des flux d'une entreprise, elle intervient dans le domaine d'approvisionnement puisqu'elle fournit des réponses claires à des questions que posent les gestionnaires d'approvisionnement.

La gestion des stocks est : « Une formation pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun ».

### 3.6.3. Gestion de production

La gestion de la production est l'ensemble des activités qui participent à la conception, et la planification des ressources (matérielles, financières, ou humaines), l'ordonnancement, l'enregistrement des activités de production, le contrôle des activités de production de l'entreprise<sup>22</sup>.

L'objectif est d'optimiser les processus de valeur ajoutée en améliorant de manière continue les flux allant de fournisseurs aux clients. L'ensemble de ces activités doit être réalisée dans le respect des procédures établies (implicitement ou explicitement) par l'entreprise et tenir compte à la fois de qualité de ses produits ou services, mais aussi de la sécurité de ses salariés ou de son environnement. Il existe plusieurs méthodes de gestion de la production. Mais ces deux sont les plus utilisées, Juste-à-temps et kanban qui sont des méthodes d'origine japonais utilisées par l'entreprise Toyota.

---

<sup>22</sup>Bernard et Colli, Dictionnaire économique et financier, édition du Seuil, Paris, 1996, P67.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

- **Juste-à-temps** : vise à réduire les délais et donc la durée du cycle de production, ce qui permet une diminution du volume des stocks. L'idée générale est d'adapter en permanence la production de la demande réelle du consommateur au prix d'une transformation radicale des principes de fonctionnement de l'entreprise
- **Le kanban (carte)** : C'est un système d'information et de gestion des flux tirés dans les ateliers, entre les ateliers, et même entre fournisseurs et clients à l'aide d'une carte. Kanban permet aussi d'organiser le travail entre deux postes de travail en limitant la production du poste amont aux besoins du poste aval. C'est-à-dire chaque poste de travail ne doit travailler que sur la demande du stade situé en aval de lui et non plus prévision, le système devient alors tiré par l'aval et s'apparente à un système de RECOR (renouvellement de la consommation réelle) des pièces<sup>23</sup>.

Le kanban résume ses objectifs en quatre points :

- Réduction des stocks de produits entre les centres de production et les magasins.
- Réduction des cycles de production.
- Accroissement de la flexibilité de livraison à court-terme.
- Accroissement de la productivité des travailleurs<sup>24</sup>.

### 3.6.4. Gestion de distribution

La distribution est la mise à disposition d'un produit ou d'un service aux consommateurs par l'utilisation d'intermédiaires ou par une livraison directe, selon le circuit de distribution choisi par l'entreprise<sup>25</sup>.

On peut distinguer deux types de distribution, la distribution directe qui est caractérisé par l'absence d'intermédiaire et qui relie directement l'entreprise avec le client final, la distribution indirecte intègre un ou plusieurs intermédiaires dans le réseau de distribution pour transmettre le produit au client final.

---

<sup>23</sup> Pierre Médan, Anne Garatacap, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4eme édition, Dunod, Paris, 2013, P187.

<sup>24</sup> Yves Rossier, « Systèmes de gestion industrielle » 1ere édition, 1991, P 11.

<sup>25</sup> Yves Pimor, « Logistique, technique et mise en oeuvre », 2emeédition, Dunod, Paris, P5.

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

- **Circuit de distribution direct** : Ce circuit ne comporte aucun intermédiaire : c'est le cas de la vente directe.

**Figure N°03** : Illustration d'un circuit de distribution « direct »



Source : Marin (s), Vedrine (J- P), « marketing les concepts clés », édition chihab, France, 1996, P119.

- **Circuit de distribution indirecte** : Plusieurs intermédiaires sont actifs.

**Figure N° 04**: illustration d'un circuit de distribution « indirecte »



Source : Pierre Helfer et JaquesOrsoni, « marketing », 11<sup>eme</sup> édition, France 2009, P 306

# Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique

---

---

## Conclusion

Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que l'efficacité de la chaîne logistique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en terme de réactivité et de service client, ce qui est le noyau pour assurer la différence face à la concurrence.

La prise en conscience des impacts environnementaux et la transformation qui en découle ou en découlera à une échéance rapprochée, les évolutions du comportement du consommateur, les concentrations et les spécialisations des entreprises sont autant de facteurs de transformation des chaînes de valeur et donc des chaînes logistiques. Il faut s'attendre à des changements en profondeur et la logistique y a un rôle crucial à jouer.

**Chapitre II : évaluation de  
l'impact de la fonction logistique  
sur la performance globale de  
l'entreprise**

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

### **Introduction**

Le développement des entreprises dépend en grande partie de la réactivité et de la flexibilité et d'adaptation de leurs organisations. Les entreprises les plus compétitives consacrent des investissements importants en temps et en capital pour faire évoluer les compétences de leur personnel dans une activité de production et de commercialisation dans le but de la satisfaction du client final.

Le management de la chaîne logistique joue un rôle important dans le marché, et a une influence primordiale sur la compétitivité de l'entreprise.

Elle est un élément stratégique à fort potentiel pour optimiser les flux physique et informationnel. Elle assure la mise à disposition des biens et services aux clients et synchronise la chaîne d'approvisionnement.

### **Section 01 : Fondements généraux de la performance**

La SCM peut participer potentiellement à un champ étendu contribuant à la performance de l'entreprise. La notion de performance doit être impérativement précisée par les objectifs poursuivis. Notre conviction est que la fonction SCM est au service des objectifs business de l'entreprise. Cependant la performance d'une entreprise au sein de sa chaîne logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs liés à la stratégie choisie

#### **1. Définition de la performance**

La performance peut être considérée comme un processus qui se situe après l'action, et qui a pour objectifs d'évaluer l'entreprise et de les expliquer afin de permettre une meilleure maîtrise des objectifs.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

Selon MARMUS, « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire<sup>26</sup> ».

Walker définit la performance comme « le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste et de situations de vente<sup>27</sup> », la performance est une fonction multiplication de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle.

Et également d'après A. BOURGUIGNON : « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).....»<sup>28</sup>

Lorsqu'on discute les définitions citées en haut, il nous semble que la notion de la performance est directement liée à la réalisation des objectifs retracés par l'entreprise ainsi qu'on trouve que l'augmentation de la performance nécessite une mise en place d'un plan d'action pertinent permettant d'aboutir aux résultats souhaités.

De notre part la définition de la performance peut s'apparaître dans le degré de réussite des stratégies suivies par l'entreprise afin de réaliser ses finalités.

### **2. Notions voisines de la performance**

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

#### **2.1. L'efficacité**

---

<sup>26</sup>MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion», edition economica, Tome2, 1997, p. 2195

<sup>27</sup>WALKER, (O.C), CHURCHILL.(G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « Sales Force Management »,8eme edition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164

<sup>28</sup> A. BOURGUIGNON : «performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit», éd Economica, 2000, p 934.

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

Elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés par l'entreprise <sup>29</sup> ». On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante:

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectif}}$$

### 2.2. L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, qui est « le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou des services <sup>30</sup> »

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, et donc la « capacité à faire bien » <sup>31</sup>. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité.

L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

### 2.3. L'effectivité:

---

<sup>29</sup> H. BOUQUIN : « contrôle de gestion », 8ème édition, collection gestion, Paris, 2008, p75

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Bichlan et Mady : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon LE MOIGNE « Il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{Niveau de satisfaction}}{\text{obtenus/Résultats}}$$

### 2.4. La rentabilité

La rentabilité est un concept très proche de la performance, elle représente un rapport entre le revenu et le capital engagé pour l'obtenir. La rentabilité comprend principalement deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- **La rentabilité financière**

La rentabilité financière ou encore appelé la rentabilité des capitaux propres est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires. Elle traduit une vision plus étroite des performances, puisqu'elle aborde ces dernières du point de vue des propriétaires.

$$\text{Taux de rentabilité financière} = \left( \frac{\text{résultat net comptable}}{\text{capitaux propres}} \right) \times 100$$

- **La rentabilité économique :**

Est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé » c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

par « les capitaux stables ». Cette mesure est donc utile dans le cadre de comparaison de rentabilité entre plusieurs entreprises.

La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers. On peut plus précisément pour ce qui concerne l'entreprise définir la rentabilité comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats rapportés avec les moyens mis à sa disposition

$$\text{Taux de rentabilité économique} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux permanents}) \times 100$$

### **3. 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<sup>32</sup> :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, 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 interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

---

<sup>32</sup>DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, p 179.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de 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).

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont<sup>33</sup> :

- La transparence ;
- La responsabilisation ;
- L'efficacité et l'efficience sur une base d'outcomes (biens publics) ;
- 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.

### **4. les différents types de la performance**

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle (Germain et Trébucq ; 2004)<sup>34</sup> pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

#### **4.1. La performance financière**

Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète

---

<sup>33</sup>PROULX (Denis) : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, p 40.

<sup>34</sup>Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186, pp. 34-41.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.

### **4.2. La performance économique :**

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. D'après Marmuse,<sup>35</sup> la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». On calcule, à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production/ actif), la valeur ajoutée (production – achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA – charges du personnel).

Marchesnay (1991) précise que la performance économique implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ». La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise etc. A ce titre, Kalika propose quatre indicateurs d'efficacité économique : le degré d'atteinte des objectifs, la place de l'entreprise dans son secteur, l'évolution de cette place dans le secteur et la qualité des produits et services.<sup>36</sup>

### **4.3. La performance sociale**

Selon Marchesnay<sup>37</sup>, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il l'a définie comme étant « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en

---

<sup>35</sup>Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.

<sup>36</sup>Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles

<sup>37</sup>Idem

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

d'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions etc. Kalika propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise.

### **4.4. La performance technique :**

Elle se définit<sup>38</sup> par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.

### **4.5. La performance organisationnelle :**

Pour Kalika (1988), la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ». Kalika considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle : « Le respect de la structure formelle.

- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de
- Toutes les unités de l'entreprise pourraient dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration<sup>39</sup>. La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se

---

<sup>38</sup>Mme Sana Kharrat, « L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie », thèse de doctorat en science de gestion, L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY, 2016, P22

<sup>39</sup>Lawrence,P-R., and Lorsch, J-W. (1973), Adapter les structures de l'entreprise, Edition d'Organisation.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

- Remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle s'apprécie à travers<sup>40</sup> le degré de réalisation d'une modification importante de la structure. »

### **4.6. La performance managériale :**

Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, Cas par et Millet<sup>41</sup> estiment que la performance d'un dirigeant serait « l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel ». Dans le même sens, Mintzberg<sup>42</sup> a proposé dix rôles du dirigeant performant; il les a regroupés en trois catégories : les rôles de contact, les rôles d'information et les rôles de décision.

### **4.7. La performance sociétale<sup>43</sup>**

A partir du moment où l'entreprise évolue dans une société, elle se doit de répondre à ses besoins sur le plan aussi bien économique que sociétal. Une entreprise est dite socialement responsable si elle s'assure que ses actions sont congruentes avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation.

D'après Simon et Tézenas Du Montcel, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement<sup>44</sup>.

Elle peut être assimilée « au degré d'ajustement entre les pressions sociétales qu'elle subit et les réponses qu'elle leur apporte ». Ces pressions sociétales concernent la protection et l'épanouissement de l'élément humain au travail, la défense et la promotion des intérêts du consommateur la protection de valeurs et des intérêts particuliers ainsi que la préservation de l'environnement et de ses ressources naturelles.

---

<sup>40</sup> Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economica.

<sup>41</sup> Caspar, P., et Millet, J-G. (1993), Apprécier et valoriser les hommes. Edition Liaisons

<sup>42</sup> Mintzberg, H. (2000), Le manager au quotidien, Edition Les nouveaux horizons.

<sup>43</sup> Massiera Philippe. La performance sociétale. La revue des sciences de gestion N° 172-173. P 51-58

<sup>44</sup> Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

Ces pressions sont exercées par les associations des consommateurs, les législations, les actionnaires et les concurrents.

### **4.8. La performance commerciale :**

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui génèrerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

### **4.9. La performance concurrentielle**

Michael Porter précise que « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur. D'après Marmuse (1992), cette performance serait « une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque) ».

## **5. Les objectifs de la performance**

- Développée des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les couts de fabrication.
- Améliorer l'ambiance au travail.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la création du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- La relation doit être faite de façon apparente dès le début.
- Consolider et développer les savoir- faire.

### **Section 02 : la performance logistique**

Le concept de performance logistique fait aujourd'hui réellement partie du paysage académique et industriel. L'idée d'évaluer la performance globale de la chaîne, des processus et des activités de façon transversale et non plus sur un mode cloisonné et sur la base d'objectifs locaux a fait son chemin. Il est devenu évident, pour tout acteur industriel ou académique, que c'est dans le cadre de l'atteinte d'un objectif global, et la considération d'un ensemble de perspectives que se trouve la clé du succès de la mesure de performance.

#### **1. Qu'entend-on par l'évaluation de la performance dans la logistique ?**

Si la performance logistique doit s'inscrire dans une évaluation de type processuel aux autres façons, à travers les différentes méthodes d'évaluation en intégrant aussi des indicateurs de type qualitatif et quantitatif.

Pour Chow et al en (1994), la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation.

Ces deux auteurs (Chow et al) ont définissent aussi de 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

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d'un SCM<sup>45</sup>.

### **2. La performance logistique, outil de la compétitivité<sup>46</sup>**

A travers les différentes phases d'évolution de la fonction logistique évoquées dans le paragraphe précédent, nous constatons une prise de conscience des industriels qui tendent à considérer la fonction logistique comme enjeu stratégique. Cette nouvelle perception est sans doute le résultat de l'adaptation à des nouvelles exigences que le client impose aux entreprises. La logistique apparaît en effet 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 : Il faut réussir à anticiper les délais dans une entreprise industrielle : délai d'approvisionnement, délai de fabrication et délai de livraison au client. Tous ces délais combinés les uns aux autres forment le délai d'obtention. Il correspond au temps qui s'écoule entre la demande et sa satisfaction. Il peut être plus ou moins long en fonction du temps que l'entreprise met à commander et à se faire livrer ses achats, à produire, à traiter les commandes de ses clients et à les livrer et enfin au stock tampon qu'elle possède<sup>47</sup>.
- la création de la valeur c'est-à-dire l'élimination de toute forme de gaspillage :

Chercher à réduire les activités non créatrices de valeur suppose d'engager une démarche de progrès par groupe de travail. Pour réussir la mise en place d'une telle démarche, il est nécessaire de maîtriser les méthodes de cartographies de chaîne de valeur et les principes associés.

---

<sup>45</sup>Chowget et al (logistique performance définition et mesure) article publié dans le journal de distribution et logistique management en 1994 p 23

<sup>46</sup><http://mushimiyimana-logistique.over-blog.com/article-notions-de-la-performance-logistique-55126139.html>

<sup>47</sup><https://www.creer-gerer-entreprendre.fr> consulté le 15/05/2021

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

### 2.1. De la compétition sur la qualité à la compétition sur le délai de livraison

L'histoire industrielle nous montre que les terrains sur lesquels les entreprises se sont affrontées, ont été successivement : le prix, puis la qualité, et aujourd'hui le délai.

Aujourd'hui dans la période où la qualité et le prix sont devenus des pré requis, le temps de réponse au client devient un facteurs clé de succès. Les entreprises veulent pouvoir fournir leurs produits à leurs clients dans un délai de plus en plus court car le client veut **Tout** (prix et qualité) et **Tout de suite** (délai).

Dans une économie globalisée, l'externalisation pratiquée par des entreprises suscite une maîtrise des flux logistiques afin de pouvoir livrer aux clients dans le délai le plus court que possible et à moindre coût.

### 2.2. La logistique créatrice de la valeur ajoutée

Si le pilotage du processus logistique, à l'image de celui des autres processus opérationnels, permet d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise, le lien avec la stratégie et donc la performance globale de l'entreprise doivent être renforcés. Il s'agit de considérer que la maîtrise des processus opérationnels doit contribuer à la création de la valeur et au développement d'un véritable avantage concurrentiel.

La reconnaissance progressive de la logistique permet une intégration croissante dans le pilotage de l'offre de la valeur. Ainsi, la qualité de service logistique (niveau de service et délai) permet une réelle différenciation vis-à-vis de ses concurrents et donc le développement d'un avantage concurrentiel. Cela est particulièrement visible dans le cas de e-commerce mais les secteurs traditionnels sont également concernés.

Le calcul de l'EVA (Economic Value Added), montre que la logistique crée de la valeur à deux autres niveaux :

- dans sa capacité à tendre les flux, elle permet de limiter les stocks. C'est la vision traditionnelle de la mesure de la performance logistique.

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

- l'EVA met aussi en avant le coût des actifs, les infrastructures logistiques. La réduction du coût des actifs logistiques, optimisation des surfaces de stockage, permettent de créer de la valeur.

### Remarque :

La satisfaction du client constitue une préoccupation majeure de toute entreprise et le temps de réponse est le premier facteur clé de succès. En effet, la fonction logistique apparaît aujourd'hui comme le vecteur privilégié de l'amélioration de la réponse à la demande du client puisqu'elle doit assurer la livraison au client, des produits que celui-ci a commandés, et ceci dans les délais souhaités, mais au moindre coût.

La préoccupation principale d'un logisticien est de garantir la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources.

### 3. besoin de mesurer la performance logistique

Pour mesurer la performance dans la chaîne logistique. On identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques<sup>48</sup> :

- **Métriques de la planification des commandes**

- La méthode de réception des commandes : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne.

- Temps de latence de la commande (order lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité.

---

<sup>48</sup>Samia J, L'animation de la performance d'une supply chaine, mémoire de master, Ecole central, paris 2004

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

- Le chemin de la commande : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeurs ajoutés.

- **Evaluation des fournisseurs :**

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne.

Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison.

La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

- **Les métriques au niveau de la production**

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs proposent les métriques suivantes pour la mesurer.

- La gamme de produits et/ou de services offertes et produites.

- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne.

- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches.

- **Evaluation des livraisons :**

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi la compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette fonction serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demandes a l'avantage de fidéliser les clients.

- **Evaluation de la qualité de service :**

- La flexibilité : c'est à dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils.

- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes.

- La qualité du service après-vente.

- **Evaluation des coûts de la logistique :**

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique. C'est un indicateur financier très important ; les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ses indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

Taylor (Taylor, 2003) fait une classification des indicateurs de performances de la chaîne logistique en quatre catégories :

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

- Mesures du temps : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons.
- Mesures des coûts : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produits défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures.
- Mesures d'efficacité : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaîne comme les taux d'utilisation des centres d'entreposage, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés.
- Mesures de qualité de service : comme les taux des livraisons effectuées à temps, des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

### **4. Les leviers de la performance logistique**

Pour agir sur la performance logistique, il est important de comprendre le fonctionnement des leviers de la logistique au niveau local et global<sup>49</sup>.

#### **4.1. Définition**

Les leviers logistiques font le lien entre les objectifs stratégique et la performance de la supply Chain. Ils permettent de lier des performances individuelles et collectives dans le but d'améliorer la performance globale de la chaîne logistique. Ils portent sur la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement comme composantes dans la logistique durable.

#### **4.2. Les quatre leviers de la performance logistique**

Les leviers de la logistique se composent de quatre leviers qui sont comme suit :

##### **4.2.1. La fiabilité logistique**

Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée définie correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges.

---

<sup>49</sup><https://www.supplychain-masters.fr/definition-de-la-performance> consulter le 25/05/2021

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

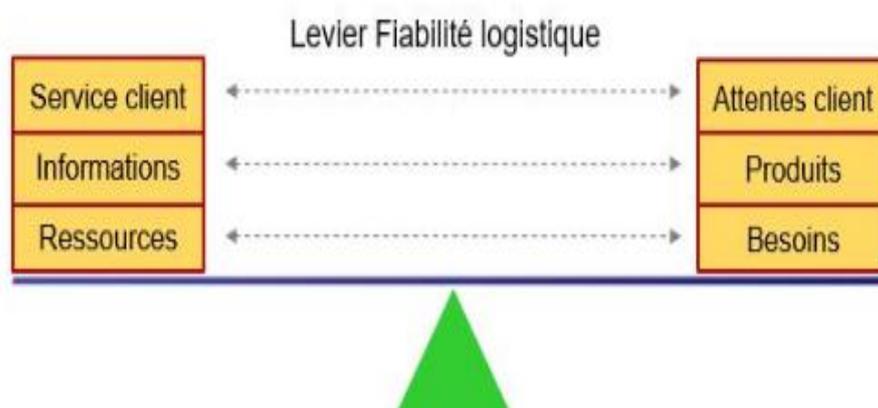
---

---

Dans le cas de la Supply Chain, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes parfaites conformément aux attentes des clients.

La fiabilité logistique recouvre les notions de respect des engagements de moyen et de résultat par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des ressources, des compétences, des informations et des données fiables et précises tout au long de la chaîne logistique :

**Figure05 : levier de la fiabilité logistique**



Source : <https://www.supplychain>

Les mesures de fiabilité logistique dans tous les maillons de la Supply Chain portent sur le taux de service client, le taux de service des prestataires logistiques, le taux de service fournisseur, ainsi que sur la qualité des fiches-produits, la précision des stocks, des nomenclatures et des gammes, le taux de non-conformité, le taux d'obsolescence, la fiabilité des prévisions de vente, le taux de respect des plannings de production, le taux de respect des procédures, le taux d'incident, la formation du

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

personnel, la certification des compétences, le taux de couverture des risques par les contrats d'assurance, etc.

### 4.2.2. L'efficience logistique

L'efficience désigne le fait de réaliser un objectif fixé avec le minimum de moyens engagés possibles. Le concept de performance intègre la notion d'efficience, c'est-à-dire les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie, une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

On représente l'efficience logistique par un bras de levier démultiplie l'effort fourni pour l'obtention d'un résultat optimal.

**Figure06 : levier efficience logistique**



Source : <https://www.supplychain>

Les mesures d'efficience font appel à différents indicateurs de performance principalement basés sur les coûts. On trouve par exemple le taux de possession de stock, le coût total d'acquisition (TCO), le résultat d'exploitation, la valeur économique ajoutée, etc., ainsi que les variables liées à la productivité, au lissage de l'activité, à la

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

visibilité de la demande, à la taille des commandes, au délai et à la fréquence de livraison, au remplissage des véhicules, au taux de palettes hétérogènes, aux barèmes quantitatifs, aux taux horaires, etc.

### 4.2.3. La réactivité logistique (Agilité, flexibilité, vitesse de réaction)

Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui lui permettent d'être agile. La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations du marché, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché comme à des crises.

Cette stratégie consiste à profiter des avantages de standardisation en termes de réduction des coûts (production 0 base des composants et modules génériques, stocks générique plus flexible, prévisions et Plus fiables) tout en maximisant l'offre commerciale par la personnalisation des produits sur le marché local.

Pour illustrer la réactivité logistique, nous représentons un levier flexible capable de répondre aux à-coups de la demande, comme l'illustre la figure 03

**Figure 07 : levier réactivité logistique**



Source : <https://www.supplychain>

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

Les indicateurs de réactivité font typiquement référence au time-to-market, au time-to-volume, à la rotation des stocks, au ratio de tension des flux, aux temps de cycle, de transit, d'attente, d'indisponibilité, etc., aux tailles de lot, au cycle order-to-cash, au cycle cash-to-cash, etc.

### **4.2.4. Le levier socio-éco-logistique :**

En complément des leviers fiabilité, efficacité et réactivité logistique, le levier socio-éco-logistique se concentre sur le respect de l'environnement et le développement sociétal en limitant les pollutions occasionnées par les activités logistiques et en favorisant le développement des territoires.

L'éco-logistique est une démarche de réduction des nuisances environnementales générées par les activités logistiques tout au long de la supply chain. Il s'agit de garantir la suivi des processus logistiques dans le temps en réduisant autant que possible la densité et la diversité des opérations, des activités et des produits :

- Moins de matières premières : utilisation de matériaux recyclables...
- Recours aux moyens matériels et infrastructures les moins énergivores : meilleure détermination des moyens de transport, amélioration du taux de remplissage des véhicules de transport.
- Moins de flux de transport : optimisation des trajets, réduction des congestions routières, meilleure détermination des réseaux de distribution, optimisation du conditionnement et emballage des chargements.

Le levier socio-éco-logistique est représenté par une boucle associant les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

Figure 08 : Le levier socio-éco-logistique



Source : <https://www.supplychain>

La mesure de la performance socio-éco-logistique utilise potentiellement plusieurs indicateurs tels que le turn-over, le taux d'absentéisme, le taux de fréquence des accidents de travail (AT), le taux de gravité AT, la consommation d'énergie, le nombre de tonnes-kilomètres, le nombre de tonnes de CO<sub>2</sub> émis par les plateformes logistiques et le transport (selon le poids transporté, le mode utilisé et la distance parcourue), la part des modes de transport alternatifs à la route, le taux de congestion du trafic, etc.

### Section 3 : évaluation de la performance logistique

Dans cette section de ce chapitre, nous allons évoquer la notion d'indicateur pour avoir un horizon sur les principaux indicateurs existant ainsi qu'aux modèles d'évaluation, qui permet de quantifier et d'exprimer l'efficacité d'un système logistique.

#### 1. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes:

- Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise (Biteau et al. 1991), (Berrah, 1997)

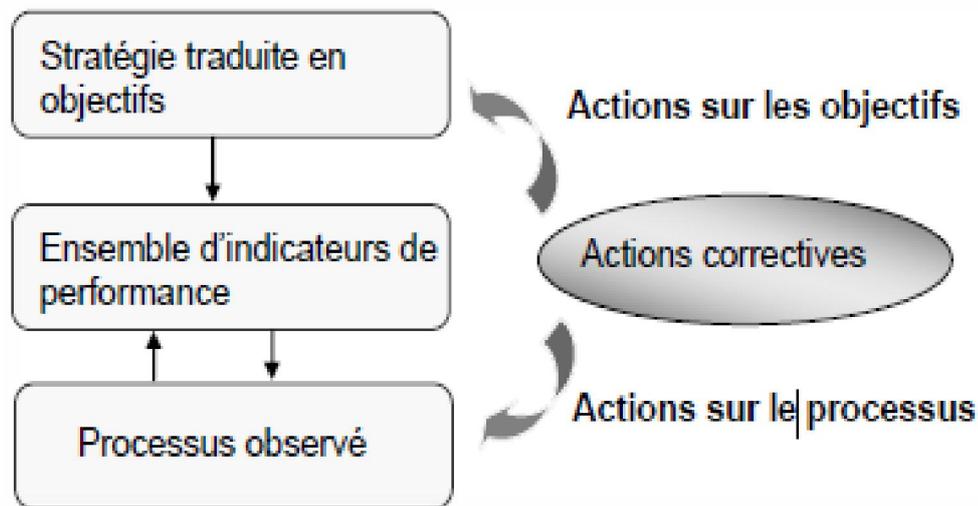
- b. Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation (Epstein & Manzoni, 1998)
- c. Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. (Bonnefous, 2001)
- d. Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle (Lorino, 2001), (Bouquin, 2004).

L'indicateur est donc vu comme « une mesure objectivée » (Bitton, 1990), un élément de décision permettant, soit de contrôler les processus en vue de l'atteinte d'objectifs définis (logique de maîtrise), soit de modifier les objectifs eux-mêmes (logique de progrès). (Cohen & Russel, 2005) préconisent une approche de gestion par la performance reposant sur la qualité des indicateurs de performance choisis: chaque indicateur doit être étroitement lié à la stratégie de l'entreprise, compréhensible et pertinent.

Comme illustré sur la figure (Figure n°05), un indicateur se décline à partir de l'objectif cible et de la connaissance des leviers d'action. Il est à ce titre intéressant d'après les auteurs de convenablement identifier les objectifs à atteindre par Benchmarking interne (comparaison des performances au sein des différentes unités de la même entreprise) et externe (positionnement des résultats par rapport au contexte industriel et par rapport aux concurrents) afin d'identifier les opportunités d'améliorations. Une présentation plus fine du Benchmarking est donnée ultérieurement.

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

Figure 09 : Mise en œuvre des indicateurs de performance (adapté de Lorino, 2001)



## 2. Le tableau de bord

### 2.1. Définition et objectifs

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateur qui informe le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état d'un système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs<sup>50</sup>.

Il est pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote. Il l'aide à la prise de discision on lui apportant une information :

-sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité.

-sur leurs conditions de réalisation : moyennes mis en œuvre, évolution de l'environnement de l'unité.

<sup>50</sup> BRIGITTE DORIATH et CHRISTIAN GOUJET : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition, DUNOD, p284.

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

### **2.2. Fonction du tableau de bord**

Le tableau de bord dans une entreprise est un outil qui joue le rôle de boussole. A bord de son automobile, un conducteur se renseigne sur des paramètres comme la vitesse, le niveau de carburant ou encore la distance parcourue à travers le tableau de bord. Il en est de même pour un manager qui a la responsabilité de piloter un projet, un service ou une entreprise. Il aura besoin d'un certain nombre d'informations lui renseignant sur l'état de son activité. Pour cette raison, le tableau de bord peut avoir plusieurs fonctions :

- ❖ Outil d'amélioration : grâce à la connaissance de l'état du système actuel, il est plus facile de déceler les points où il y a des dysfonctionnements et mettre sur pieds des mesures correctives. Bien plus, par l'analyse des informations fournies par le tableau de bord, il est plus facile de se fixer un objectif d'amélioration sur une période.
- ❖ Outil de motivation du personnel : puisqu'il est un outil d'amélioration, le tableau de bord est par ricochet un outil de motivation du personnel. Par les objectifs qui y sont fixés, les personnes interpellées sont beaucoup plus motivées pour l'atteinte du résultat. Beaucoup quand il s'agit d'un résultat global faisant intervenir plusieurs maillons dans une chaîne, personne ne voudra être celui qui freine l'atteinte de l'objectif.

### **3. Les indicateurs de performance de la chaîne logistique**

Afin de conduire les opérations de la chaîne logistique et afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des activités on fait souvent recours à un ensemble d'indicateurs permettant de clarifier et décrire la situation instantanée des opérations logistiques et permettant également de lire l'avenir en prenant des décisions correspondantes. Dans ce qui suit nous allons citer les principaux indicateurs employés dans la gestion et le contrôle de fonctionnement de l'activité logistique<sup>51</sup> :

---

<sup>51</sup> <https://abcsupplychain.com/indicateurs-supply-chain> consulter le 10/06/2021

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

### ➤ Le taux de service client :

Cet indicateur reflète la capacité de satisfaire les clients et leurs besoins, comme indice le taux de service client permis de définir le ratio et le rapport entre les commandes confirmées, livrées au client et le totale des commandes envoyées par le client dans une période précise et déterminée.

Le calcule se fait comme suite :

$$\text{Le taux de service client} = \frac{\text{les commandes livrées}}{\text{les commandes reçues}}$$

### ➤ Le taux de service fournisseurs :

Le ratio service fournisseur renvoie à la relation entreprise/fournisseur qu'il s'agit de mesurer le rapport entre les commandes d'approvisionnement déclenchées et les commandes livrées dans un temps donné.

$$\text{Le taux de service fournisseur} = \frac{\text{les commandes livrées par le fournisseur}}{\text{les commandes envoyées au fournisseur}}$$

### ➤ Le taux de fiabilité des prévisions :

Il s'agit de connaitre le pourcentage ou l'écart entre les ventes anticipées (les prévisions) et les ventes réalisées les (ventes encaissées) dans une période donnée, ce rapport peut être calculé de plusieurs façons comme suite :

- Première méthode :

$$\text{Le taux de fiabilité des prévisions} = \frac{\text{la somme des ventes réalisées en } M}{\text{les prévisions effectuées en } M-1}$$

- Deuxième méthode :

$$\text{Le taux de fiabilité des prévisions} = \frac{\text{l'écart absolu (ventes-prévisions)}}{\text{les ventes}}$$

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

Les indicateurs de fiabilité des décisions, le service client et le service fournisseur sont des indicateurs de fiabilité logistique permettant de mesurer l'aptitude de l'entreprise de répondre aux demandes et aux besoins évolutifs des clients et leurs attentes en analysant les écarts correspondants.

### ➤ **Le taux de couverture de stock :**

Appelé également la durée de vie de stock, la couverture de stock représente la moyenne des jours que le stock peut servir les activités avant s'écouler, il s'agit de nombre de jour que le stock peut satisfaire les besoins de l'entreprise avant l'alimentation et l'approvisionnement. Sa formule est la suite :

$$\text{Couverture de stock} = \frac{\text{les ventes totales}}{\text{stock moyen}}$$

$$\text{Le stock moyen} = \frac{\text{le stock de première période} + \text{le stock de fin de période}}{2}$$

### ➤ **Cycle cash-to-cash :**

Le cycle cash-to-cash est un indicateur qui prend en considération la durée entre le paiement des créances fournisseurs et l'encaissement des factures clients.

### ➤ **Cycle order-to-cash :**

Il s'agit de savoir la période et le cycle entre l'enregistrement de la commande et le paiement de la facture par le client.

Les indicateurs couverture des stocks, cash-to-cash et order-to-cash sont des indices de la réactivité logistique permettant de mesurer la flexibilité et la capacité de s'adapter efficacement aux fluctuations des demandes.

### ➤ **Le coût d'achat :**

La valeur monétaire des achats est un indicateur permettant d'évaluer les acquisitions de l'entreprise, le cout d'achat est constitué de prix d'achat de la matière en

## **Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise**

---

---

ajoutant la totalité des frais liés à l'opération d'achat (transport, assurance, manutention et autres), autrement dit le cout d'achat représente l'intégralité des charges dues à l'achat ou à l'acquisition des biens.

### ➤ **Le coût de possession de stock :**

Le cout de possession de stock comporte la totalité des frais en relation à la détention d'un stock ou d'un entrepôt, ces charges sont : amortissement ou location de local, couverture de risques, gardiennage, consommation d'énergie et chauffage, nettoyage et autres.

### ➤ **Le coût de distribution :**

La distribution représente la logistique aval qui s'occupe de l'acheminement des produits finis aux consommateurs finaux, le cout de distribution englobe toutes les charges relatives aux opérations de livraison (l'acquisition et l'amortissement des moyens de transport, la manutention, la rémunération salariale, assurance transport, paiement des prestataires et autres).

Parmi les finalités de la logistique l'optimisation et la minimisation des couts pour améliorer la compétitive globale, les indicateurs cout d'achat, cout de possession de stock et cout de distribution sont des indicateurs financiers qui servent à mesurer l'efficience logistique en déterminant le rapport entre l'efficacité et les couts attribués.

Bien évidemment cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive, les indicateurs logistiques sont multiples et diversifiés et les logisticiens doivent les employés et le maîtrisés pour mesurer efficacement la performance logistique et la performance globale de l'entreprise. A titre d'indication nous pouvons citer les indicateurs de performance logistiques suivants :

- Le temps d'écoulement des produits.
- Temps moyen de cycle de commande.
- Taux d'occupation entrepôt.
- Pourcentage de livraison dans les délais.

## Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise

---

---

- Coûts d'obsolescence.

### Conclusion

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Notre contribution était la proposition d'une démarche structurée et générique pour piloter les principaux processus d'une chaîne logistique interne.

Entre autres, être un bon gestionnaire est celui qui saura se remettre en question pour prendre les bonnes décisions. L'instinct peut être un outil complémentaire à la croissance d'une entreprise mais trop aléatoire pour s'y fier totalement. Le chef d'entreprise a besoin de données concrètes et d'informations certifiées comme celles collectées dans un tableau de bord. La synthèse de ces informations lui permettra de corriger ses erreurs ou de poursuivre et accroître son développement.

**Chapitre III: présentation de  
l'organise d'accueil et  
interprétation et analyse des cas**

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

### **Section 1 : présentation de la SARL « IFRI »**

L'objectif de cette section, est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle.

#### **1. Histoire et situation géographique**

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à IGHZER AMOKRANE, à 50km de la ville de Bejaia et à 150km de la capitale Alger.

IFRI est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boissons diverses (sodas et eaux fruitées).

Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, crée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laid.

Le fondateur de l'entreprise « IFRI » est issue de la commune d'IFRI OUZELAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer d'avantages cette relation avec les produits de terroir, en s'employant très jeune aux cotés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé de sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la S A R L ; « Société à Responsabilité Limité », composé de plusieurs associés.

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

La S A R L a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12.930.000.000 DA. L'évolution rapide de chiffre d'affaire de la société des ces dernières années .est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autre pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

### **2. Domaine d'activité**

La SARL Ibrahim & fils est une société industrielle agroalimentaire, spécialisée dans le domaine des boissons diverses, elle produit de l'eau minérale plate et gazeuse, des sodas, de l'eau aromatisée avec du lait, des jus de fruits et des boissons isotoniques. Outre l'eau et d'autres boissons, l'entreprise produit ses propres préformes et bouchons, à partir de matières premières d'origine algérienne, ainsi que de l'huile d'olive, et gère elle-même le transport et la distribution de ses produits.

### **3. Les filiales de l'entreprise 'IFRI' :**

La SARL IBRAHIM & FILS « IFRI », Elle a diversifié ses filières comme suit :

- **IFRI** : eaux minérales plates et gazéifiés, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- **GENERAL PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- **BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant.
- **SARL HUILLERIES D'OUZELLAGUEN** : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- Exploitation agricole : activité agricole, plantation des oliviers....ex.

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

- Zone 3 (Ifruit by IFRI) : production de jus fruités au lait.

### **4. Présentation des différents services :**

La SARL « IFRI » est une unité composée de différents services à savoir :

#### **4.1. La direction générale**

-Dirige, assure, et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;

-Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs ;

-Coordonne les travaux entre les différents services.

#### **4.2. Le service qualité**

-Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;

Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mise en œuvre et entretenus ;

-Représenter l'organigramme de la qualité.

. Le secrétariat :

-Réception ;

-Enregistrement des courriers (archives et départ)

#### **4.3. Service informatique**

-Développement et réaliser des projets informatiques ;

-Introduction de nouvelles technologies ;

-Maintenance des systèmes informatiques ;

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

- Administration du réseau ;
- Formation de personnel dans les techniques informatiques ;
- Sauvegarder et archiver les données de la société ;

### **4.4. Service commerciale :**

- Etablir les formats et les ordres de versements pour clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
- N'y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes ;

### **4.5. Service approvisionnement :**

- Prendre en charge la gestion des achats ;
- Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre cout.

### **4.6. Service finance et comptabilité**

- Assure la conformité des opérations comptables ;
- Planifier les financements et les investissements ;
- Gestion des recettes ;

### **4.7. Service du personnel**

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
- Elaboration de la paie.

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

### **4.8. Service de gestion des stocks**

- Veille à la bonne tenue des stocks ;
- Coordonne les activités des magasiniers ;
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.

### **4.9. Service hygiène, sécurité, environnement (HSE) :**

- Veille à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection industrielle.

### **4.10. Service technique :**

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- Réglage des machines ;
- Assure la maintenance des machines ;
- Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

### **4.11. Service de production :**

- Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
- Responsable du personnel de la production.

### **4.12. La direction des ressources humaines (DRH) :**

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

-Ses fonctions sont : la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

-Ce service contient aussi une cellule qui s'occupe essentiellement de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés.

### **5. Cadre juridique**

La société prend la forme juridique « société à Responsabilité Limitée »(SARL).

- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA.
- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615.
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615.
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

### **6. Activités**

#### **6.1. Activité industrielle**

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités. En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, en 2015 la production de l'entreprise a franchi les 800 millions de bouteilles. La Sarl IFRI veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

Parmi les objectifs de l'activité industrielle on trouve :

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

- Formalisation de la nouvelle boisson ;
- L'embouteillage d'eau minérale naturelle plate et gazéifiée ;
- Fabrication des jus et des boissons gazeuses ;
- Apporter une qualité optimale aux produits fabriqués ;
- Etablir une politique des prix permettant `à leurs clients une meilleure approche pour s'investir dans le marché ;
- Contrôlé de l'eau minérale à son arrivée `à l'unité ;
- contrôle pendant la phase d'embouteillage ;
- contrôle de produits finis.

### **6.2. Activité économique**

La sphère économique permet à une région rurale de connaitre un certain d'enveloppements et amélioration du pouvoir d'achat.

### **6.3. Activité sociale**

- Le taux de chômage de cette localité a énormément diminué du fait que le nombre du personnel recruté représente 1268 salaries ;
- La baisse du niveau de la d'délinquance (vol, violences,. . .) dans la localité.

### **6.4. Activité environnementale**

L'impact de l'activité de la Sarl IFRI sur l'environnement est positif du fait qu'elle n'a aucun rejet toxique ou déchet polluant.

## **7. IFRI dans le monde**

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

Ayant couvert les besoins du marché national, grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg... par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquérir ses produits.

L'un des principaux objectifs étant l'élargissement du réseau d'exportation vers d'autres pays. De gros efforts d'investissements sont continuellement consentis, pour permettre de réaliser des extensions de leurs capacités de production, afin de répondre à une demande du marché international en constante augmentation.

### **Section 2 : la chaine logistique et sa gestion au niveau de l'entreprise**

#### **IFRI**

Dans cette section, on s'intéresse à la gestion de la chaine logistique au niveau de l'entreprise IFRI, la direction supply chaine est en cours de réalisation, et actuellement elle se gère à titre provisoire au niveau de la direction logistique qui est composé de plusieurs départements parmi eux « le département planning et performance » qui présente le lieu de ce projet et l'unité d'analyse de notre problématique. Ainsi, On s'intéresse à la description de la chaine logistique et ses composants.

#### **1. La direction logistique**

La direction logistique a été créée en 2008, elle fait appel à BL (Bejaia Logistique) pour tout ce qui est des ressources matérielles, et ce pour le transport de la marchandise vers ses clients.

Elle s'occupe de gérer toute sa chaine logistique en collectant les informations nécessaire à cette tâche.

La direction logistique est constituée de quatre départements : la gestion des stocks, l'approvisionnement, le transport et l'expédition. En 2013, la direction logistique au niveau de l'entreprise IFRI connait des modifications sur son organisation et a constitué de trois départements, planning et performance, département transport et

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

département plate-forme, ainsi chaque département est composé de différents postes de travail.

La logistique au niveau d'IFRI peut être assimilée à un lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux, en vue d'assurer la qualité du service rendu aux clients avec l'optimisation des ressources et de la réduction des couts.

La gestion de la chaine logistique est assurée par le département planning, transport et de la direction logistique.

### **1.1. Le département plate-forme**

Il a pour fonction principale la gestion des magasins, la réception des métiers premières et l'entreposage pour fabrication de produit fini et également l'entreposage de produits fini jusqu'à leur distribution.

### **1.2. Le département transport**

Le transport est un élément clé dans l'entreprise qui assure l'approvisionnement de la matière première en amont et la distribution des produits finis sur tout le réseau distribution IFRI en aval. Ce département participe dans la rentabilité des activités d'IFRI par les points suivant :

- Augmentation de la productivité des tournées
- Optimisation du temps de chargement, et désagrément
- Optimisation du cout de transport

### **1.3. Le département planning et performance**

Sa fonction principale est la gestion de la chaine logistique par la création d'un lien entre les différentes directions intervenant tout au long de la chaine logistique pour assurer une bonne interaction entre ces différentes directions, ce qui permet l'optimisation de la chaine logistique au niveau opérationnel.

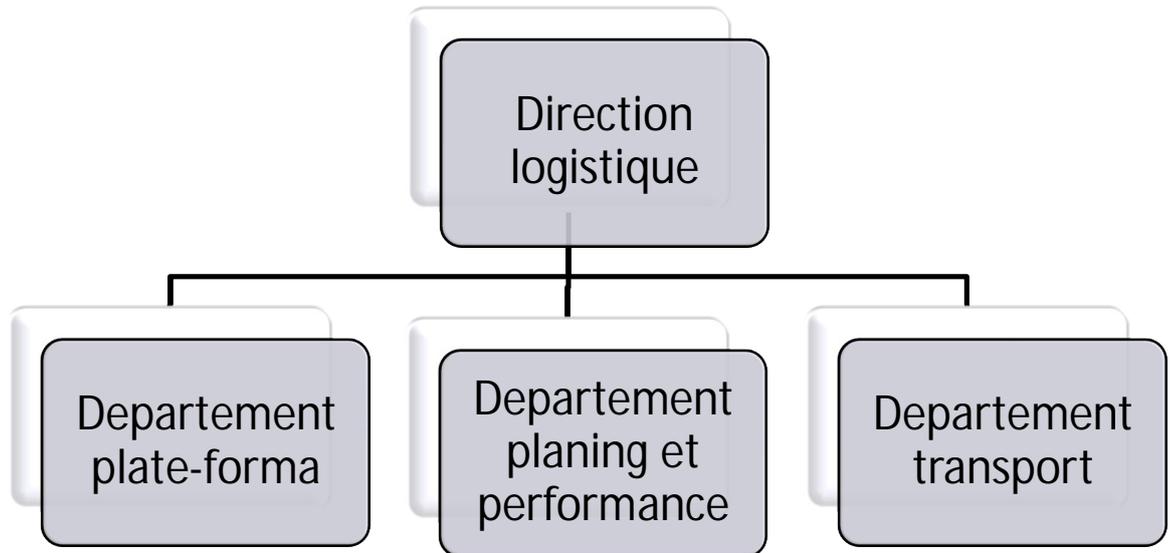
## Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas

---

---

Le département planning est composé de trois postes de travail, planification et déploiement, gestion des stocks et reporting et performance logistique.

**Figure N°10** : La direction logistique d'IFRI



**Source:** document donné par l'entreprise

### 2. La démarche de la planification et performance

La démarche planning et performance au niveau de IFRI consiste à réaliser les plannings de production à partir des prévisions faites au niveau de la direction commerciale (prévision des ventes) et de la direction production et la direction marketing (lancement d'un nouveau produit, changement d'emballage, promotion, etc.). Ainsi que l'analyse de l'état des dépôts de stockage.

A partir des plannings de production établis, la direction approvisionnement va établir des provisions pour le réapprovisionnement en terme de matières premières, et de déterminer les modes de transport nécessaires par rapport aux plannings prévisionnels au niveau du département transport, et pour répondre aux demandes prévisionnelles. Ainsi, elle assure la gestion des stocks, des entrepôts et logistique inverse (des matières première et des produits finis).

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

### **3. Les objectifs de planning et performance par fonction**

Le département planning et performance à une multitude de missions répartie sur l'ensemble des fonctions que détient l'entreprise IFRI :

#### **3.1. Au niveau de la production**

Le rôle du département planification et performance est d'assurer les points suivants :

- Maitriser les flux de production
- Réduire les pertes matières et emballage
- Améliore le rendement et efficacité machine
- Améliore le déploiement des effectifs par machine (éviter un manque de production pour manquer d'effectif)
- Assurer le suivie de la qualité des produits fini (maitriser les lots de fabrication)
- Suivi les préventives (maintenance augmenté la durée de vie des équipements)
- Réduire les couts de production

#### **3.2. Approvisionnement**

Au niveau de l'approvisionnement, il lui a été confié les taches suivantes :

- Suivi et ploter les achats
- Suivre les budgets d'achats
- Réduire les délais de transaction

Eviter les ruptures des stocks (matières premières)

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

Ainsi elle participe avec d'autres directions dans le but de :

- L'élaboration d'un plan d'approvisionnement pour réduire les couts d'achat
- Eviter les ruptures de stocks
- Optimiser les espaces de stockages
- Eviter les pertes matière et emballage dues aux changements de maquettes et arrêt d'une référence
- Coordonner les activités avec le marketing et le commercial
- Assurer la disponibilité des matières premières et emballages en quantité et en qualité.

### **3.3. Logistique**

Pour la logistique, son rôle est de réaliser et de maintenir les points suivants :

- Optimiser les couts logistiques
- Assurer une meilleure disponibilité des produits finis par dépôt

Assurer la coordination avec les acteurs externe (fournisseurs, clients et prestataire logistique).

### **3.4. Commercial**

Au niveau de la direction commerciale, la direction logistique intervient dans le but d'assurer les suivants :

- Assurer une large couverture du marché par la disponibilité des produits en qualité et en quantité
- Augmenter les ventes et a part de marché
- Anticiper les besoins client

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

- Suivre les tâches administratives des ventes
- Gestion des commandes
- Améliorer le service client
- Personnaliser la relation client
- Suivi et gérer tout litige éventuelle

### **3.5. Marketing**

La direction logistique intervient au niveau de la direction marketing dans le but d'assurer sa flexibilité aux changements de maquettes et suppression de références sans impact négatif sur les affaires d'IFRI.

### **3.6. Le transport**

Enfin, la direction logistique intervient au niveau de la direction transport pour la réalisation des points suivants :

- Gérer la parque rolon (les camions)
- La maintenance des modes de transport
- Affectation les modes de transport vers les unités de production, les dépôts de stocks et les clients.

### **3.7. Le système de stock**

Le système d'ordonnancement vente que IFRI applique est le système sur stock. Il s'agit de la gestion des stocks et des prévisions commerciales qui déclenchent les mises en fabrication.

- Délai client= délai distribution
- Rôle de l'ordonnancement : gérer les stocks des produits finis

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

- Optimiser l'utilisation des moyens de production

Ce système permet de mieux répondre aux attentes des clients et assure une bonne gestion des stocks par :

- L'optimisation des stocks
- Le contrôle des stocks entre les réceptions et les sortis
- L'enregistrement des mouvements des stocks
- Gestion de cycle de vie de produits (date de limitation de consommation)
- Minimiser le cout de stockage
- Améliorer la qualité des services

Ainsi, il permet de réaliser un équilibre entre les charges et les capacités pour les différentes ressources à partir des planifications globales.

Nous avons constaté qu'au niveau de l'entreprise IFRI faisant l'objet de notre cas pratique, le département planning et performance assurant la gestion de la chaine logistique fait partie de la direction logistique. Ce qui explique à notre sens le mode de fonctionnement adopté se limitant à la chaine logistique en aval puisque la direction ou il est rattaché conçoit le terme logistique comme étant synonyme de distribution physique.

### **4. Progiciel exploité par IFRI**

La disponibilité de l'information au sein de la SARL IFRI lui permet le bon accomplissement et bon fonctionnement de travail. De ce fait, la SARL IFRI exploite un progiciel qui s'appelle « SAGE X3 » ; logiciel de gestion.

Ce progiciel permet à la SARL IFRI de :

- Rester connecté à ses outils de gestion.

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

- Gérer efficacement son busines et sa compagne marketing.
- Améliorer la qualité de son service client et développer la fidélisation.

### **Section 3 :l'analyse de donnée**

Dans cette section on essaye d'examiner la performance de la logistique au sein de l'entreprise IFRI en identifiant les indicateurs qui nous on était donné par notre encadreur au sein de l'entreprise et que nous avons traité. Ils montrent l'évaluation de l'entreprise

#### **1. Choix des indicateurs**

Un indicateur est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur».1 Au sein de l'entreprise IFRI, on a choisi les indicateurs suivants :

##### **1.1. Les Indicateurs logistique**

###### **a. Le niveau des stocks :**

Cet indicateur consiste à recenser périodiquement le niveau des stocks en matières premières. Il permet d'évaluer la performance et la maitrise du plan d'approvisionnement qui conditionne l'atteinte de l'objectif de production.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** l'unité de mesure peut être les quantités de matières premières. Il s'obtient en recensant périodiquement les quantités stockées.

**b. Coût de la Supply Chain en % du chiffre d'affaires :** Cet indicateur permettre de comparer à concurrents et partenaires et de fixer des objectifs d'amélioration au regard des données issues du marché.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** coût de la supply chain en % du CA  
=coût de la supply chain / chiffre d'affaires de l'entreprise.

###### **c. coût de possession des stocks (CPS) :**

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** CPS =coût du capital (ensemble des biens monétaires ou physiques possédés par l'entreprise et pouvant produire un revenu. Il désigne l'ensemble des avoirs, en espèces ou en nature) + coût des surfaces de stockage + coût des manutentions en entrepôt + dépréciations de stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

### **1.2. Les Indicateurs Achat/approvisionnement**

#### **a. Nombre de commande passée en urgence :**

Cet indicateur permet de recenser les commandes qui on été passée en urgence pour approvisionner l'entreprise en termes de matières première. Si le nombre des commandes d'urgence est important ; l'entreprise doit revois ses délais de réapprovisionnement ou redéfinir des stocks.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** enregistrement des commandes passées en urgence.

#### **b. Nombre de retards d'approvisionnement :**

Nous recensons par cet indicateur le nombre de retard de livraison de matières premières durant une période donnée. L'entreprise doit minimiser le nombre des retards afin de pouvoir maintenir au niveau de stocks rassurant.

#### **c. Performance des fournisseurs :**

cet indicateur, consistant en une note attribuée aux fournisseurs mesure le niveau de performance des fournisseurs et permet de retenir en permanence des fournisseurs offrant les prestations les plus favorables en termes de délai de livraison, de qualité et de disponibilités des matières premières et de condition de vente.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** performance du fournisseur = not délai de livraison + note qualité des matières premières + note disponibilité des matières premières + note condition de vente

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

### **1.3. Les Indicateurs de production**

#### **a. La productivité machine :**

Cet indicateur mesure le nombre d'unités produites par heure machine. Il permet d'anticiper sur la réalisation de l'objectif de quantité. Plus la productivité est élevée, plus la réalisation des quantités demandées est possible.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** La productivité machine = total unités produites / total heures machines.

#### **b. La productivité des travailleurs :**

On mesure par cet indicateur l'efficacité et l'efficience des travailleurs. L'entreprise se doit d'augmenter la valeur de ce ratio.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** La productivité travailleur = total unités produites / total des travailleurs usine.

#### **c. Le taux d'utilisation des capacités de production :**

Nous mesurons par cet indicateur la production réalisée par rapport aux capacités optimales de production ou bien par rapport à un objectif tracé par l'entreprise. Cette dernière doit veiller à ce que cet indicateur soit le proche possible de 100%. Dans le cas inverse, l'indicateur signale une anomalie liée probablement à la marche de l'équipement productif.

**Valeurs mesurées et formule de calcul :** taux d'utilisation des capacités de production = production réalisée / production optimale.

## **2. Analyse des données**

Au sein de entreprise IFRI on a choisis les indicateurs suivant :

## Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas

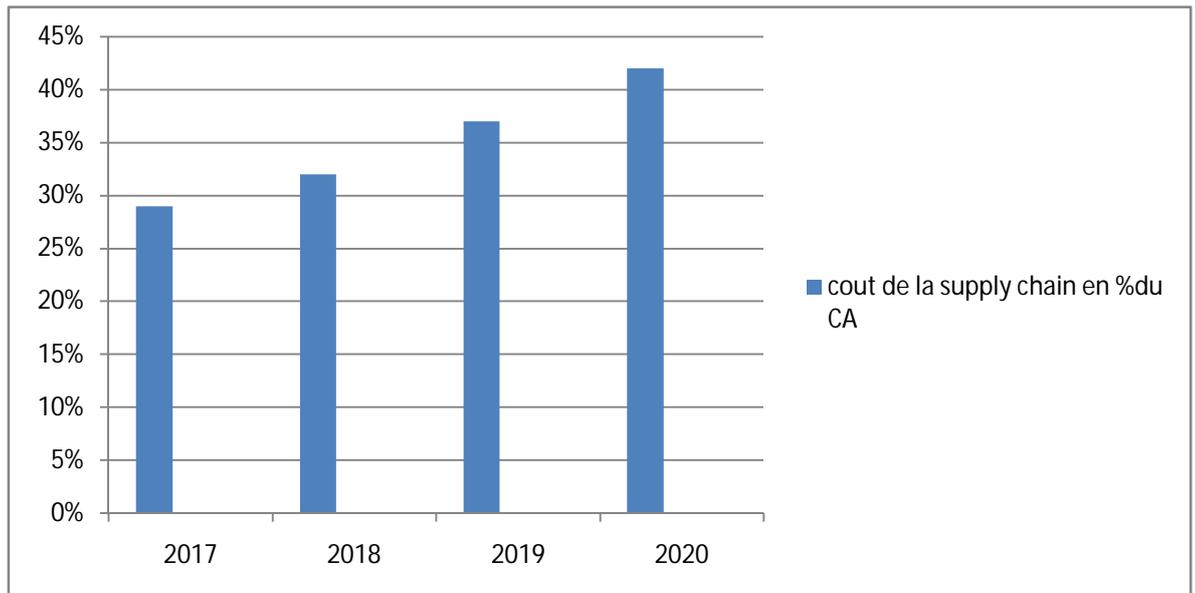
### 2.1. Coût de la supply Chain en pourcentage du chiffre d'affaire.

**Tableau N°03** : Cout de la supply chain en pourcentage du chiffre d'affaire.

Année	2017	2018	2019	2020
Cout de la supply chain	29%	32%	37%	42%

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

**Figure n°11** : présentation graphique du coût de la supply Chain en pourcentage du chiffre d'affaire.



Source : réaliser par nous soins a partir du tableau n°03 :

D'après l'histogramme, on constate que le coût de la supply chain augmente d'une année à une autre, de 29% en 2017 pour atteindre 42% en 2020. C'est ce qui nous amène à dire que la supply chain joue un rôle primordial dans le bon déroulement de l'entreprise.

## Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas

---

---

### 2.2. Produits non conformes

Cet indicateur permet de mesurer la qualité des produits et indiquer les produits qui ne répondent pas aux exigences relatives de la conformité.

La formule de calcul du taux des produits non conformes est la suivante :

**Taux de produits non conformes= (nombre de produits non-conformes/production total) \*100**

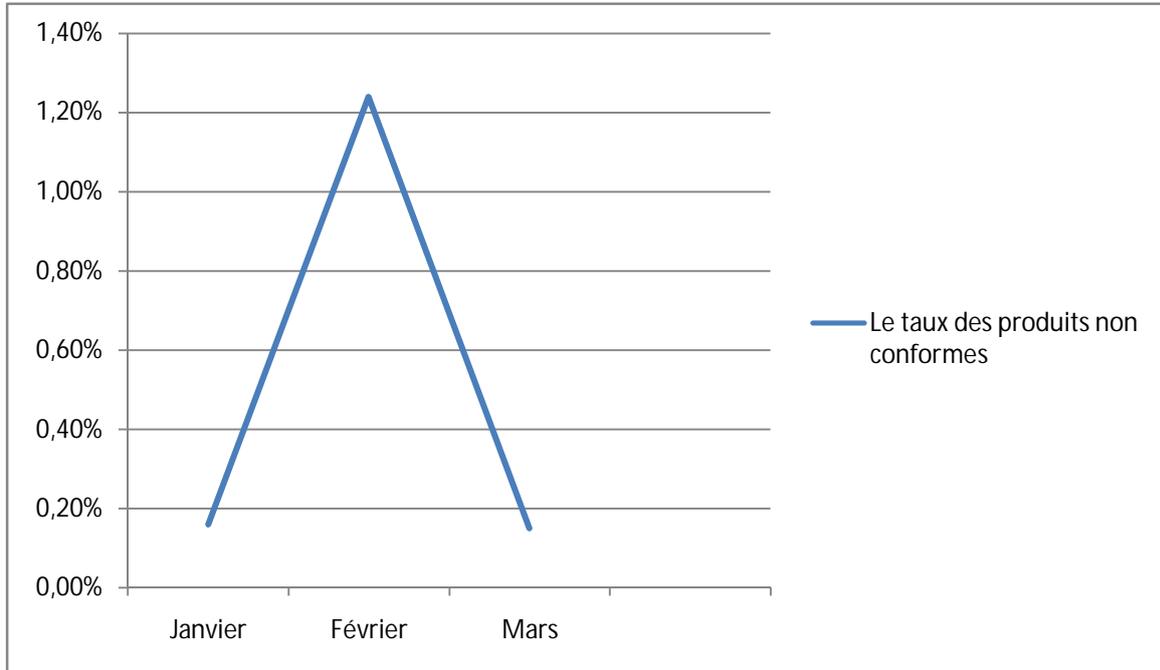
**Tableau N°04:** Le taux des produits non conformes pour les mois de janvier, février et mars de l'année 2020

	Totalité des produits	Produit conforme	Produit non conforme	Taux des produits non conforme
Janvier	1542682	1540096	2586	0.16%
Février	985623	984393	1230	1,24%
Mars	1456235	1453979	2256	0.15%

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

### Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas

**Figure N°12:** Présentation graphique du taux de produits non conformes pour Janvier, Février, Mars 2021



**Source :** réaliser par nos soins a partir des données du tableau n°04

Nous constatons que le taux de produits non conformes pour janvier, février et mars est respectivement de 0,16%, 1,24%, 0,15%.

Les produits non conformes d'IFRI sont ceux qui ont un défaut sur les emballages ou bien le produit lui même (contenu de la bouteille).

On remarque une baisse dans les produits non conformes de janvier a février ce qui signifie la qualité et la conformité de l'activité industrielle d'IFRI. Cette qualité et performance sont dues à son plan opérationnel et sa politique qualité.

A partir du mois de février on constate que les produits non conformes augmentent jusqu'à

0,15% ; c'est un taux qui reste raisonnable mais IFRI doit toujours se mettre à l'amélioration continue de la qualité (ISO 9001, version 2008) ; cette procédure permet

### Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas

à IFRI d'assurer la qualité et d'améliorer la performance de son entreprise et réduire les produits non conformes.

#### 2.3. Le taux de fiabilité des prévisions :

Il s'agit de connaître le pourcentage ou l'écart entre les ventes anticipées (les prévisions) et les ventes réalisées (ventes encaissées) dans une période donnée, ce rapport peut être calculé comme suite :

**Le taux de fiabilité des prévisions** = la somme des ventes réalisées / les prévisions effectuées \*100

**Tableau N°05 : Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour janvier 2021**

		Valeur(UM=DA)			
Désignation	Prévision (1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart%
Eaux fruitées pet	120456724.16	134689456.8	111.81%	14232732.64	11.81%
Eaux minérales pet	115982375,34	80960412.75	69,8%	-35021962.59	-30,2%
Sodas pet	85350631	43256874,2	50,68%	-42093756.8	-49.32%
Eaux minérales gazifiées pet	1356830,8	1528650,12	112,66%	171819,32	12,66%
total	323146561,3	260435393,12	80,59%	-62711168.18	-19,41%

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

### Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas

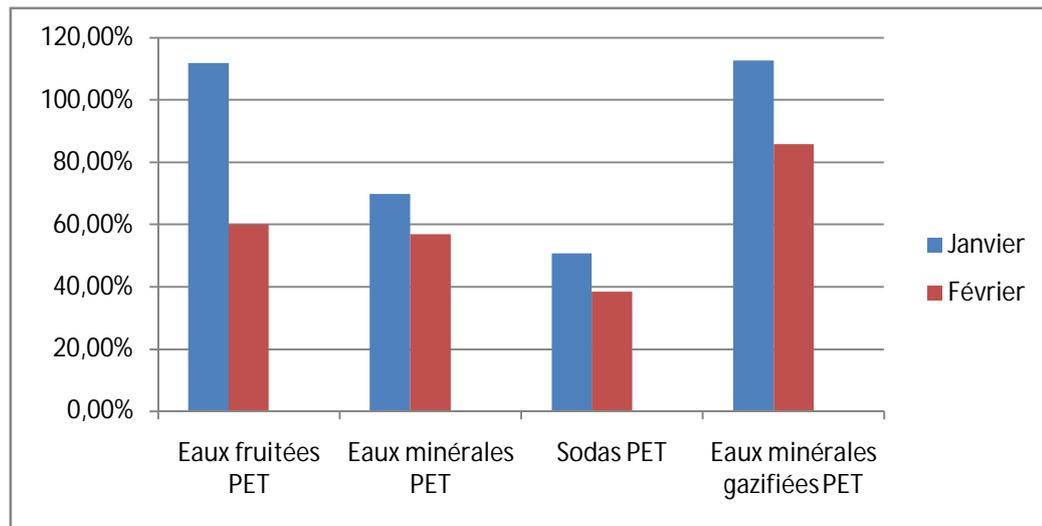
**Tableau N°06** : Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour février 2021

	Valeur(UM=DA)				
Désignation	Prévision (1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart%
Eaux fruitées pet	115675870,38	69234452,12	59,85%	-46441418,26	-40.15%
Eaux minérales pet	125567514,23	71338695,38	56,81%	-54228818,85	-43.19%
Sodas pet	80555324,9	30920852,33	38,38%	-49634472,57	-61,62%
Eaux minérales gazifiées pet	1176352,9	1008755,3	85,75%	-167597,6	-14,25%
total	322975062,41	172502755,13	53,41%	-150472307,28	-46,59%

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

**Figure N°13** : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en valeurs

### Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°05 et N°06

Commentaire : on remarque que IFRI à réaliser un taux de 80,59% dans le mois de janvier 2021 et un taux de 53,41% au mois de février

Le taux de réalisation diffère d'un produit à un autre.

#### 2.4. Le nombre des clients

Les clients de la SARL IFRI représentent au mois de janvier 2021 ; 1542 clients c'est un nombre important qui est dû au réseau de distribution appuyé sur une force de vente

#### 2.5. Le taux de satisfaction client

Ce taux au sein de la SARL IFRI se déduit par une enquête de satisfaction des clients qui représente 85%. Taux important qui se justifie par la bonne qualité des produits.

#### 2.6. Délais et moyens de livraison

La SARL IFRI à une filiale spécialement pour le service de transport sous le nom de Bejaïa logistique. Les délais de livraisons sont de 24h.

## **Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas**

---

---

### **Conclusion**

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

Et pour permettre aux dirigeants de mieux contrôler, de piloter et prendre les meilleurs décisions concernant leurs activités nous avons données des exemples sur quelques indicateurs qui démontre la situation de l'entreprise et leurs objectifs.

Nous avons décrit les systèmes de la performance logistique de l'entreprise IFRI et nous avant connus les indicateurs de performance avec les données qu'on a pu collecter au sein de l'entreprise afin de comprendre l'importance de la mise en place des indicateurs dans la chaine logistique.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

---

La logistique est un élément majeur de la Supply Chain. Celle-ci comprend toutes les fonctions logistiques engagées dans la satisfaction des clients, ainsi de répondre aux besoins des différents partenaires. Or, Acquérir une performance est actuellement un enjeu majeur pour toutes entreprises qui doivent puiser leur performance justement à travers une meilleure maîtrise de leurs activités.

A partir de cet objectif, la gestion de la chaîne logistique (SCM) met en œuvre des outils et des méthodes permettant d'améliorer la performance de l'entreprise qui contribue à l'amélioration de la performance de toutes les parties prenantes. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et donc elle réalise plus que les objectifs souhaités.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, et organisationnel.

Notre travail se propose comme une contribution à la compréhension des pratiques de gestion au sein de l'entreprise. Il s'intéresse à la question des instruments de mesure de l'efficacité des performances logistiques. Notre démarche respecte un cheminement de recherche classique articulant deux parties : l'exploration de l'état de l'art (partie théorique) et l'étude de terrain réalisée sur le site de l'entreprise IFRI (partie pratique).

Notre travail repose sur un certain nombre de postulats et de définitions théoriques constituant le fil conducteur de notre construction méthodologique. Dans le langage de l'entreprise, la performance est l'expression du degré d'accomplissement des

## Conclusion générale

---

---

objectifs poursuivis. Par ailleurs, une entreprise performante doit impérativement être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Pour ce faire, il existe des outils de gestion et de planification permettant des performances optimales appropriées aux contextes diversifiés des entreprises. Parmi ces outils : le tableau de bord. Ce dernier joue un rôle primordial compte tenu de son rôle facilitateur de la gestion logistique. Qu'il soit stratégique ou opérationnel, c'est un outil qui permet de visualiser les informations essentielles au pilotage de l'entreprise. Il est établi par les contrôleurs de gestion et est destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour pouvoir décider des actions correctrices.

Après l'analyse et l'interprétation de l'ensemble des données collectées au sein de l'entreprise d'accueil nous parvenons à valider les trois hypothèses placées auparavant dont la validation de la première est justifiée par le rôle important du département logistique dans l'amélioration de la performance globale de l'organisation, la deuxième hypothèse est confirmée grâce à un constat empirique montrant l'apport de l'intégration et l'interaction fonctionnelle et organisationnelle ainsi que la dernière hypothèse mérite d'être confirmée puisque selon notre constat la planification représente un élément crucial dans le bon fonctionnement de l'entreprise en général et la fonction logistique en particulier.

Les observations que nous avons effectuées durant notre stage sur le site de l'enseigne IFRI nous ont conduits à la constatation d'une cohésion générale entre les services impliqués dans la logistique. Ceci se reflète par plusieurs indicateurs : disponibilité des produits commercialisés, approvisionnements et livraisons programmés...etc. Nous avons également constaté l'utilisation du tableau de bord par l'entreprise qui a permis notamment l'anticipation et l'intervention à temps en matière de gestion logistique.

Bien évidemment aucun chercheur ne peut prétendre à la perfection de la recherche qu'il a menée. Comme tout travail scientifique de recherche, notre étude

## Conclusion générale

---

---

comporte certaines limites méthodologiques et pratiques empêchant le déroulement et la concrétisation de l'étude. Nous nous sommes permis bien évidemment de porter un tel constat, à cause justement du manque de données statistiques mais aussi du manque de coopération de la part du personnel de l'entreprise IFRI pour et vers une meilleure prise en charge de notre requête, d'où un manque de données et de compréhension du rôle de la fonction logistique et son impact sur la performance globale de cette dernière. Sur ce, nous essayerons à l'avenir de chercher d'avantage à mieux entreprendre et comprendre également la problématique de la gestion de la supply chain et son impact sur la performance des entreprises dans un monde organisationnel plein des défis et d'exigences.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

---

A. BOURGUIGNON : «performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit», éd Economica, 2000.

Alexandre K Samii, « Stratégie logistique : supplychain management », 3ème édition, Dunod, Paris, 2002.

Anne Garatacap, PierreMédane, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4eme édition, Dunod, Paris, 2013.

BARBARA LYONNET, MARIE-PASCALE SENKEL, « la logistique », éd paris, 2005.

Bernard et Colli, Dictionnaire économique et financier, édition du Seuil, Paris, 1996.

Bichlan et Mady : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999.

BRIGITTE DORIATH et CHRISTIAN GOUJET : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition, DUNOD.

Caspar, P., et Millet, J-G. (1993), Apprécier et valoriser les hommes. Edition Liaisons

Chowget et al (logistique performance définition et mesure) article publier dans le journal de distribution et logistique management en 1994

D.Tixier, H .Mathe et J. Colin, 1983.

DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris.

Germain, C., et Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. », Semaine sociale Lamy, n°1186.

H. BOUQUIN : « contrôle de gestion», 8eme édition, collection gestion, Paris, 2008.

## Bibliographie

---

---

IzabelleGozé-bardin, « Revue management et avenir : piloter des supplychain ; quels enjeux inter organisationnels et réticulaires », 2009/4 (N°24).

Kalika, M. (1988), Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances,

Khalid Chafik, Omar Boubker, « Revue Marocaine de management logistique et transport», N°1, 2016.

Lawrence,P-R., and Lorsch, J-W. (1973), Adapter les structures de l'entreprise, Edition d'Organisation.

Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles

MARIE(P), « La logistique fonction stratégique pour les entreprises », lyonnaises, 2006.

MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion», edition economica, Tome2, 1997.

Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica.

Massiera Philippe. La performance sociétale. La revue des sciences de gestion N°172-173.

Mentzer (J) ,«Defining the supply chaine management, journal of business logistics », , volume 2,2001.

Michel FENDER, Yves PIMOR, « logistique supplychain »,6eme édition Dunod, 2013.

Mintzberg, H. (2000), Le manager au quotidien, Edition Les nouveaux horizons.

Mme Sana Kharrat, « L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms:

## Bibliographie

---

---

Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie », thèse de doctorat en science de gestion, L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY, 2016, P22

Mohamed ZiedBabai, « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse de doctorat, Paris, 2005, P 8.

MOULOUA Zerouk, « ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques », France, 2007.

Pierre Médan, Anne Garatacap, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013..

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

Rémy Le Moigne, « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2017.

Samia J, L'animation de la performance d'une supply chaîne, mémoire de master, Ecole central, Paris 2004

Simon, Y., et Tézenas Du Montcel, H. (1978), Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Edition Masson.

WALKER, (O.C), CHURCHILL.(G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « Sales Force Management », 8ème édition.

YVES PIMOR « logistique, production, distribution, soutien », 4ème édition, DUNOD, Paris.

Yves Pimor, « Logistique, technique et mise en œuvre », 2ème édition, Dunod, Paris.

Yves Pimor, MechelFender, « Logistique : production, distribution, soutien », 5ème édition, Dunod, Paris, 2008.

## Bibliographie

---

---

Yves Rossier, « Systèmes de gestion industrielle » 1ere édition, 1991, P 11.

Sites web

<https://abcsupplychain.com/indicateurs-supply-chain> consulter le 10/06/2021

<https://www.creer-gerer-entreprendre.fr> consulté le 15/05/2021

<https://www.supplychain-masters.fr/definition-de-la-performance> consulter le 25/05/2021

<http://mushimiyimana-logistique.over-blog.com/article-notions-de-la-performance-logistique-55126139.html>

# **Table des matières**

## Table des matières

---

---

Introduction générale.....	1
Chapitre I: Présentation théorique de la logistique et de la chaîne logistique	
Introduction .....	5
Section 1 : Généralité sur la logistique.....	6
1.1. Historique de la logistique .....	6
1.2. Définition de la logistique .....	7
1.3. Typologie de la logistique.....	8
1.4. Le rôle de la logistique .....	9
1.5. Objectif de la logistique .....	10
Section 2 : la notion de la chaîne logistique .....	10
2.1. Définition de la chaîne logistique .....	11
2.2. Les fonctions de la chaîne logistique .....	12
L'approvisionnement.....	12
La production .....	12
Le stockage.....	13
Distribution et transports .....	13
La vente.....	15
Gestion des retours .....	15
Section 3 : La notion de supply chain management (SCM) ou la gestion de la chaîne logistique.....	16
3.1. Définition du SCM.....	16

## Table des matières

---

---

3.2. Les flux de la chaîne logistique .....	18
3.2.1. Flux d'information.....	19
3.2.2. Flux physique .....	19
3.2.3. Flux financier.....	20
3.3. Les niveaux de décisions du SCM .....	21
3.3.1. Les décisions stratégiques.....	21
3.3.2. Les décisions tactiques.....	22
3.3.3. Les décisions opérationnelles (exécutives) .....	23
3.4. Les outils de la supply chain : .....	24
3.4.1. MRP (Matériels Ressource Planning).....	24
3.4.2. MRP (Matériels Ressource Planning).....	24
3.4.3. Les ERP (Enterprise Ressource Planning) .....	24
3.4.4. Les APS (Advanced Planning and Scheduling) .....	25
3.5. Les enjeux du SCM .....	25
3.5.1. Le coût .....	25
3.5.2. La qualité .....	25
3.5.3. Le délai .....	26
3.5.4. La sécurité.....	26
3.6. La mise en œuvre de la chaîne logistique .....	26
3.6.1. Gestion des (achats / approvisionnements).....	26

## Table des matières

---

---

3.6.2. Gestion des stocks .....	29
3.6.3. Gestion de production .....	29
3.6.4. Gestion de distribution.....	30
Conclusion.....	32
Chapitre II : évaluation de l'impact de la fonction logistique sur la performance globale de l'entreprise	
Introduction .....	33
Section 01 : Fondements généraux de la performance.....	33
1. Définition de la performance .....	33
2. Notions voisines de la performance .....	34
2.1. L'efficacité .....	34
2.2. L'efficience.....	35
2.3. L'effectivité:.....	35
2.4. La rentabilité.....	36
3. Les caractéristiques de la performance .....	37
4. les différents types de la performance .....	38
4.1. La performance financière .....	38
4.2. La performance économique :.....	39
4.3. La performance sociale .....	39
4.4. La performance technique : .....	40
4.5. La performance organisationnelle : .....	40

## Table des matières

---

---

4.6. La performance managériale : .....	41
5. Les objectifs de la performance .....	42
Section 02 : la performance logistique .....	43
1. Qu'entend-on par l'évaluation de la performance dans la logistique ? .....	43
2. La performance logistique, outil de la compétitivité.....	44
2.1. De la compétition sur la qualité à la compétition sur le délai de livraison .....	45
2.2. La logistique créatrice de la valeur ajoutée.....	45
3. besoin de mesurer la performance logistique .....	46
4. Les leviers de la performance logistique.....	49
4.1. Définition.....	49
4.2. Les quatre leviers de la performance logistique.....	49
4.2.1. La fiabilité logistique.....	49
4.2.2. L'efficience logistique .....	51
4.2.3. La réactivité logistique (Agilité, flexibilité, vitesse de réaction) .....	52
4.2.4. Le levier socio-éco-logistique : .....	53
Section 3 : évaluation de la performance logistique.....	54
1. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ? .....	54
2. Le tableau de bord .....	56
2.1. Définition et objectifs.....	56
2.2. Fonction du tableau de bord .....	57

## Table des matières

---

---

3. Les indicateurs de performance de la chaîne logistique.....	57
Conclusion.....	61
Chapitre III: présentation de l'organise d'accueil et interprétation et analyse des cas	
Section 1 : présentation de la SARL « IFRI ».....	63
1. Histoire et situation géographique.....	63
2. Domaine d'activité.....	64
3. Les filiales de l'entreprise "IFRI" : .....	64
4. Présentation des différents services : .....	65
4.1. La direction générale.....	65
4.2. Le service qualité .....	65
4.3. Service informatique.....	65
4.4. Service commerciale : .....	66
4.5. Service approvisionnement : .....	66
4.6. Service finance et comptabilité .....	66
4.7. Service du personnel.....	66
4.8. Service de gestion des stocks .....	67
4.9. Service hygiène, sécurité, environnement (HSE) : .....	67
4.10. Service technique : .....	67
4.11. Service de production : .....	67
4.12. La direction des ressources humaines (DRH) : .....	67

## Table des matières

---

---

5. Cadre juridique .....	68
6. Activités.....	68
6.1. Activité industrielle .....	68
6.2. Activité économique .....	69
6.3. Activité sociale .....	69
7. IFRI dans le monde .....	69
Section 2 : la chaine logistique et sa gestion au niveau de l'entreprise IFRI .....	70
1. La direction logistique.....	70
1.1. Le département plate-forme.....	71
1.2. Le département transport.....	71
1.3. Le département planning et performance .....	71
2. La démarche de la planification et performance .....	72
3. Les objectifs de planning et performance par fonction.....	73
3.1. Au niveau de la production .....	73
3.2. Approvisionnement .....	73
3.3. Logistique .....	74
3.4. Commercial.....	74
3.5. Marketing .....	75
3.6. Le transport .....	75
3.7. Le système de stock .....	75

## Table des matières

---

---

4. Progiciel exploité par IFRI.....	76
Section 3 :l'analyse de donnée.....	77
1. Choix des indicateurs.....	77
1.1. Les Indicateurs logistique.....	77
1.2. Les Indicateurs Achat/approvisionnement .....	78
1.3. Les Indicateurs de production .....	79
2. Analyse des données .....	79
2.1. Coût de la supply Chain en pourcentage du chiffre d'affaire.....	80
2.2. Produits non conformes.....	81
2.3. Le taux de fiabilité des prévisions : .....	83
2.4. Le nombre des clients .....	85
2.5. Le taux de satisfaction client .....	85
2.6. Délais et moyens de livraison.....	85
Conclusion.....	86
Conclusion générale .....	87
Bibliographie.....	90
Table des matières .....	93

## **Résumé :**

Réellement, la finalité de la logistique consiste à fournir les produits et les services attendus par le client au bon moment, au bon endroit, dans la qualité requise et au prix convenu.

À partir de là, parler de la performance logistique ou d'une logistique performante consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits ou des services de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources nécessaires.

La gestion de la chaîne logistique vise à identifier les indicateurs de performance de l'entreprise, qui vont contribuer à l'atteinte de ces objectifs stratégiques sur lesquelles elle va pouvoir agir.

C'est autour de ces indicateurs de performance que va s'organiser toute l'activité d'évaluation de la chaîne logistique d'une entreprise.

Mot clé : la logistique, performance, indicateur, chaîne logistique

## **Abstract :**

Really, the purpose of logistics is to deliver the products and services the customer expects at the right time, in the right place, in the required quality and at the agreed price.

From there, talking about logistics performance or efficient logistics therefore consists in ensuring customer satisfaction by delivering good quality products or services, in the right quantity, at the right time, in the right place and by consuming fewer resources needed.

The management of the supply chain aims to identify the performance indicators of the company, which will contribute to the achievement of these strategic objectives on which it will be able to act.

It is around these performance indicators that all the evaluation activity of a company's supply chain will be organized.

Keyword: logistics, performance, indicator, supply chain