



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

Option : Commerce International et Logistique

**THÈME**

**Le rôle de la performance de la chaîne logistique dans la  
performance globale de l'entreprise**

**Etude du cas de l'entreprise Cevital SPA**

Réalisé par :

YAHIAOUI Ghozlane

MAHZEM Imene

Encadré par :

MAHOUI karim

Promotion 2022/2023

## *Remerciements*

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

*Nous remercions notre encadreur, Dr. mahoui Karim, pour son suivi, ses Encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.*

*Nous remercions aussi notre encadreur, Mr. ABDELFAZAH LA MINE d, pour sa Disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, merci aussi à Mr. Kasmi Mourad et Mr. Oussaada Noureddine pour ses précieuses aides, et sans oublier tout le personnel de la direction distribution*

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

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

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

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

*Merci à tous.*

## *Dédicaces*

*Je dédie mon travail à ma famille avec tous mes sentiments de respect, d'amour de gratitude et de reconnaissance pour tous les sacrifices*

*Déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions, à mes professeurs sans exception, pour leurs efforts afin de m'assurer une formation solide.*

*À mon père celui qui m'indique toujours la bonne voie en me rappelant que la volonté fait les grands hommes.*

*À ma mère celle qui attend toujours avec impatience les fruits de sa bonne éducation.*

*À mes frères et mes sœurs que je sais que ma réussite est importante pour vous, que dieu vous paye pour tous vos bienfaits et vous garde.*

*Merci pour m'avoir toujours soutenu dans mes décisions. Merci pour*

*Tout votre amour, votre confiance et votre énorme support pendant la réalisation de mon stage.*

*Ghozlane*

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail à :*

*Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu fasse en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.*

*Ma sœur et mes frères, j'espère que je serai un bon exemple pour vous*

*Mes tantes,*

*Mes amis(es),*

*Tous ceux et toutes celles qui m'ont accompagnés et soutenus durant mon cursus.*

*Imene*

## Liste des abréviations

**CFA** : Analyse Factorielle Confirmatoire

**NCPDM** : National Council of Physical Distribution Management

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

**SCM** : Supply Chain Management

**PCA** : Analyse en Composantes Principales

**PLS PM** : Partial Least Squares Path modeling

## Liste des illustrations

### Liste des figures

<b>Figure 01</b> : les différents types de la logistique.....	19
<b>Figure 02</b> : le lien entre logistique et supply chain.....	21
<b>Figure 03</b> : pyramide des niveaux de décision.....	26
<b>Figure 04</b> : les flux de la chaîne logistique.....	27
<b>Figure 05</b> : triangle de la performance.....	47
<b>Figure 06</b> : Levier Fiabilité Logistique.....	52
<b>Figure 07</b> : Levier Efficience Logistique.....	53
<b>Figure 08</b> : Levier Réactivité Logistique.....	54
<b>Figure 09</b> : Levier Eco-Logistique.....	55

# SOMMAIRE

<i>Liste des abréviations</i>	5
<i>Liste des illustrations</i>	6
<b>SOMMAIRE</b>	<b>7</b>
<i>Introduction générale</i>	9
<b>Chapitre I. Généralités sur la logistique : logistique, chaîne logistique et management de la chaîne logistique</b>	<b>14</b>
Section 1. Généralités sur la logistique	15
Section 2 : Généralités sur la supply chain	233
Section 03 : la Supply Chain management : définition, évolution et rôle	333
<b>Chapitre II. La performance de l'entreprise et l'apport de la chaîne logistique</b>	<b>42</b>
Section 1 : la performance de l'entreprise : définition, caractéristiques, dimensions et typologies	43
Section 2 : la performance logistique	51
Section 3 : le lien entre la performance logistique et la performance de l'entreprise	67
<b>Chapitre III. Management de la chaîne logistique et sa contribution à la performance de l'entreprise « cevital »</b>	<b>75</b>
Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil : Cevital SPA et organisation des services de logistique	76
Localisation	77
Section 2. Approche et choix méthodologiques	87
Section 3. Résultats et interprétation des sorties de l'analyse PLSPM du logiciel XLSTAT	91
Résultats de l'analyse du modèle externe : relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes respectives	92
<b>Conclusion générale</b>	<b>102</b>
<b>Table des matières</b>	<b>107</b>
<b>Annexe : Questionnaire</b>	<b>109</b>

# Introduction générale

## Introduction générale

L'importance de la gestion de la chaîne logistique pour la réussite et la pérennité des entreprises d'aujourd'hui est resté la même par rapport au rôle qu'elle avait dans le contexte des guerres de tous les temps<sup>1</sup>.

Connue sous le nom de Supply Chain, dans le fonctionnement des entreprises, la chaîne logistique englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des fournisseurs, à la production, au stockage, à la distribution et à la livraison des produits aux clients. Une gestion efficace de la chaîne logistique permet à une entreprise de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'optimiser les niveaux de stock, de coordonner les activités de transport et de distribution, et de promouvoir une communication fluide avec les fournisseurs.

En outre, la gestion de la chaîne logistique favorise la collaboration et la coordination entre les différentes parties prenantes, ce qui conduit à une meilleure performance globale de la chaîne d'approvisionnement. Elle permet également à l'entreprise de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande et aux changements du marché, en favorisant l'innovation, la flexibilité et la réactivité. Dans un environnement économique complexe et compétitif, les entreprises cherchent constamment des moyens d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de réduire leurs coûts et d'augmenter leur niveau de service pour rester compétitives.

Au regard de ses atouts (avantages), une gestion efficace de la chaîne logistique s'impose. En effet, elle permet de réduire les coûts en optimisant les processus opérationnels, en minimisant les gaspillages et en utilisant efficacement les ressources. De plus, elle contribue à améliorer la qualité des produits et des services en garantissant la conformité aux normes de qualité et en répondant aux attentes des clients en termes de disponibilité et de satisfaction globale. Enfin, une chaîne logistique bien gérée renforce la position concurrentielle de l'entreprise en offrant des délais de livraison plus courts, des coûts de production réduits et une meilleure satisfaction client.

Le concept de « performance logistique », qui peut être défini par le triptyque : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité des opérations logistiques d'une entreprise, permet de mesurer la

---

<sup>1</sup> Premièrement, ce mot a d'abord une origine mathématique. Celui-ci est apparenté au mot grec *logistikos* : ce qui est relatif au raisonnement sous l'angle des mathématiques. Deuxièmement, une origine militaire : la logistique provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Le territoire du *logistikos* ou de l'optimisation logistique.

capacité d'une entreprise à gérer et à coordonner efficacement toutes les activités liées à la gestion des flux de marchandises, des matières premières aux produits finis, en passant par les processus de transport, de stockage, de gestion des stocks, de manutention et de distribution.

Si la performance logistique est donc essentielle pour assurer le bon fonctionnement et la compétitivité d'une entreprise en termes de gestion de ses flux de marchandises et de ses opérations logistiques, se pose la question : **Comment caractériser la relation entre la performance logistique et la performance globale dans le cas d'une entreprise algérienne ?**

Pour répondre à cette question, la littérature retient que cette relation peut être envisagée à partir de plusieurs points de vue. Cependant, se manifeste à travers les aspects suivants :

**Satisfaction des clients :** Une bonne performance logistique, telle que des délais de livraison rapides et fiables, une précision des commandes élevée et une gestion efficace des retours, contribue à la satisfaction des clients. Des clients satisfaits sont plus susceptibles de revenir et de recommander l'entreprise, ce qui se traduit par une augmentation des ventes et de la rentabilité.

**Réduction des coûts :** Une gestion logistique efficace permet de réduire les coûts liés au transport, à la gestion des stocks et aux opérations de manutention. Une meilleure planification et coordination des flux de marchandises peuvent réduire les coûts de stockage excessif, d'obsolescence des stocks et de retards dans la livraison. Cela contribue à une meilleure rentabilité globale de l'entreprise.

**Optimisation de la chaîne d'approvisionnement :** La performance logistique repose sur une coordination efficace entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, tels que les fournisseurs, les transporteurs et les distributeurs. Une bonne performance logistique permet d'optimiser les flux de marchandises, d'améliorer la visibilité et la traçabilité des expéditions, et de réduire les temps d'attente et les retards. Cela favorise une meilleure synchronisation des activités et une augmentation de l'efficacité globale de la chaîne d'approvisionnement.

**Avantage concurrentiel :** Une performance logistique supérieure peut constituer un avantage concurrentiel pour une entreprise. Des opérations logistiques efficaces peuvent permettre à une entreprise de répondre plus rapidement aux demandes du marché, d'offrir des délais de livraison plus courts que la concurrence et de proposer des services logistiques de meilleure qualité. Cela

peut attirer de nouveaux clients, fidéliser les clients existants et renforcer la réputation de l'entreprise.

## **Cadre conceptuel et corps des hypothèses**

### **Relation efficacité logistique et performance**

Plusieurs travaux de recherche qui ont étudié la relation entre l'efficacité logistique et la performance globale de l'entreprise. Ces études fournissent des perspectives sur la relation entre la performance logistique et la performance globale de l'entreprise, en mettant en évidence l'importance de l'efficacité logistique dans la réalisation de résultats financiers et opérationnels positifs, ainsi que dans l'obtention d'un avantage concurrentiel sur le marché. Il convient de noter qu'il existe de nombreuses autres recherches et études sur ce sujet, et il peut être intéressant de consulter les publications spécialisées et les revues académiques pour obtenir plus de détails et de recherches spécifiques à votre domaine d'intérêt.

D'où l'hypothèse 1 suivante : L'efficacité logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise

### **Relation efficacité logistique et performance globale de l'entreprise**

Des travaux fournissent des cadres d'analyse intéressants pour caractériser la relation entre l'efficacité logistique et la performance globale de l'entreprise, en mettant en évidence les avantages et les impacts positifs d'une gestion logistique efficace. Il est recommandé de consulter les publications complètes pour obtenir des détails spécifiques sur les méthodologies utilisées et les résultats obtenus.

**D'où l'hypothèse 2 : L'efficacité logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise**

### **Relation efficacité logistique et performance globale de l'entreprise**

L'aspect Efficacité (pertinence logistique) a intéressé des chercheurs qui se sont penchés sur la relation entre l'efficacité logistique (pertinence logistique) et la performance globale de l'entreprise.

**D'où l'hypothèse 3 : l'efficacité logistique a un impact positif sur la performance de**

## **l'entreprise.**

### **Choix méthodologiques**

Une double démarche est entreprise afin de valider ce modèle : d'une part, une recherche documentaire qui tourne autour des définitions des concepts clés ainsi que la recherche des mesures de leurs dimensions respectives. La relation entre la performance logistique et la performance de l'entreprise est également examinée dans la littérature. D'autre part, la validation de ces hypothèses par l'utilisation de la méthode des moindres carrés partiels PLS-PM, une méthode des équations structurelles. Les données issues de l'exploitation d'un échantillon de convenance de 23 questionnaires adressés au personnel de l'entreprise Cevital SPA activant en majorité dans les services liés à la fonction logistique.

Le mémoire est structuré autour de trois chapitres : le premier traite de Généralités sur la logistique : logistique, chaîne logistique et management de la chaîne logistique

Le deuxième aborde : La performance de l'entreprise et l'apport de la chaîne logistique

Le troisième étudie : Management de la chaîne logistique et sa contribution à la performance de l'entreprise « Cevital »

# Chapitre Ier

---

## Généralités sur la logistique

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

La logistique englobe la gestion des ressources, de leur stockage jusqu'à leur destination finale. Elle implique l'identification et l'évaluation des fournisseurs et distributeurs potentiels pour garantir leur efficacité et accessibilité. En fin de compte, la direction doit évaluer la relation avec les entreprises appropriées pour assurer une gestion logistique optimale.

En termes simples( la logistique) consiste à obtenir la bonne quantité de produits au bon moment, à les acheminer au bon endroit en bon état, et à les livrer au client correspondant. La logistique est le réseau qui relie les entreprises de tous les secteurs d'activité, dans le but de satisfaire les besoins de chaque client et de passer rapidement et efficacement d'une partie de la chaîne d'approvisionnement à l'autre. (la logistique est une activité qui englobe tous les secteurs d'activité, sa mise en place est nécessaire pour assurer une bonne organisation des flux).

Ce premier chapitre se divise en trois sections. La première section traite du concept et de l'historique de la logistique. La deuxième section présente les fondements de la chaîne logistique, tandis que la troisième et dernière section aborde le management de la Supply Chain.

## Section 1. Généralités sur la logistique

La logistique est un domaine multidisciplinaire qui vise à optimiser les flux de biens, d'informations et de ressources pour répondre aux exigences des clients de manière efficace, rentable et durable. Elle est essentielle pour le bon fonctionnement des entreprises et joue un rôle crucial dans l'économie mondiale.

### 1.1. Notions sur la logistique : historique et définitions

La logistique tire ses origines du génie militaire, qui est chargé d'assurer l'approvisionnement des troupes pour maintenir leurs capacités opérationnelles sur une période prolongée. Les deux principaux domaines d'activité de la logistique sont donc la gestion des marchandises et des armes, ainsi que leur transport. C'est ainsi que la logistique moderne a vu le jour.<sup>2</sup>

La logistique trouve ses origines dans le domaine militaire et englobe tous les aspects (physiques) nécessaires à la réussite de la stratégie et de la tactique à l'échelle de l'armée. Cela inclut des éléments tels que le transport (fournitures et personnel), la gestion des Stocks, la Production et les achats.

Par la suite, les entreprises ont adapté ces concepts au milieu industriel, élargissant ainsi la définition de la logistique à l'étude globale des problèmes liés à la circulation des flux de matières et de fournisseurs jusqu'aux clients.<sup>3</sup>

#### 1-1-1 Historique et définition de la logistique

##### 1-1-1-1 Historique

Le dictionnaire de l'Académie française donne «la science du calcul» comme premier sens au mot «logistique». Étymologiquement, le terme «logistique» provient du grec *logistikos*, ce qui est «relatif à l'art du raisonnement». Platon est notamment

Cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des

---

<sup>2</sup> LIEVRE PASCAL, la logistique, édition la découverte paris, 2007, page 15

<sup>3</sup> GHEDIRA KHALED, la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution, édition TECHNIP, 2006, Page 116

coûts...).

Le terme «logistique» trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du «logis» des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement

L'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de «major général des logis» fut donné à «un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain» (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes.

Le terme «logistique» est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, 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 <sup>xxe</sup> 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 entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence. <sup>3</sup>

### **1-1-1-2 Définition de la logistique**

#### **Définition 1 :**

La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de **l'American Marketing Association** : « la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation ». On peut dire qu'à cette période, et comme la définition l'affirme, la logistique ne concerne que les activités physiques de la phase distribution. <sup>4</sup>

#### **Définition 02 :**

En 1962, le **NCPDM (National Council of Physical Distribution Management)** a proposé cette définition pour la logistique : « Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques

cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, les contrôles des stocks, le choix des emplacements 'usines et D'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients »». <sup>4</sup>

### **Définition 3 :**

Selon la norme **AFNOR (norme X 50-600)**, la logistique est une fonction "dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou 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 <sup>5</sup>

## **1.2. Les différents types de la logistique**

On peut distinguer plusieurs types de logistique qui diffèrent selon leur objet et leurs méthodes<sup>6</sup>

### **1-2-1 Une logistique d'approvisionnement**

Permet d'amener dans les usines les matières premières composants et sous-ensembles nécessaires à la production. Elle permet également d'approvisionner les entreprises de services ou les administrations en produits divers dont elles ont besoin pour leur activité, tels que les fournitures de bureau.

### **1-2-2 Une logistique de production**

La logistique de production en usine comprend les métiers de :

- ✓ La gestion de production
- ✓ Le planning et l'ordonnancement d'atelier
- ✓ L'approvisionnement des composants et ingrédients nécessaire à la fabrication
- ✓ Leur mise à disposition le long des chaînes de production- Le stockage des produits finis ou des en-cours
- ✓ La prévision des besoins

---

<sup>4</sup> Bowerson (D.J), Closs (D.J), « Logistique management: The Integrated Supply chain processus, M C Graw-Hill, 1996

<sup>5</sup> AFNOR : association française e normalisation

<sup>6</sup>PIMOR Yves, logistique : production, soutien, édition DUNOD, 2emme édition, paris, 2005,Page4

### **1-2-3 Logistique de distribution**

La gestion des flux physiques des produits de l'entrepôt central jusqu'aux entrepôts terminaux est réalisée à travers des opérations de transport et de stockage intermédiaires. La logistique de distribution couvre ainsi un large éventail d'activités incluant la gestion des entrepôts, la gestion des stocks, la préparation des commandes ainsi que l'expédition des produits.

### **1-2-4 Logistique militaire :**

Le but de cette opération est de déployer les forces nécessaires sur le terrain et de garantir leur mise en place et leur fonctionnement opérationnel, ainsi que de maintenir leur soutien en tout temps, en fournitures, en munitions...etc

### **1-2-5 La logistique de soutien**

Initialement développée pour les militaires, cette approche s'est étendue à d'autres secteurs tels que l'aéronautique, l'énergie, l'industrie, etc. Elle vise à coordonner toutes les activités nécessaires pour garantir le fonctionnement opérationnel d'un système complexe, notamment en assurant la maintenance régulière de celui-ci.

Les métiers de la logistique de soutien sont très nombreux :

- ✓ Logiciel, la formation, la documentation d'utilisation et de maintenance
- ✓ La préparation et l'organisation
- ✓ La main d'œuvre de soutien et d'assistance technique
- ✓ Transporteur, logisticien opérationnels
- ✓ Gestionnaire de pièces de rechange...etc.

### **1-2-6 le service après-vente**

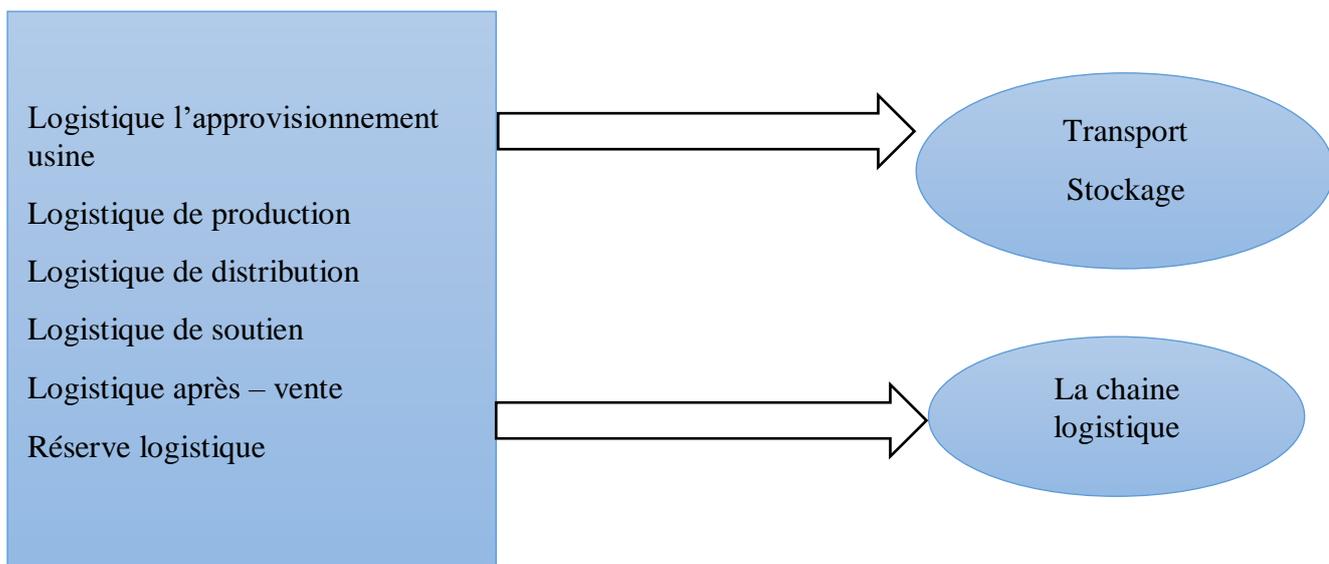
Cette activité est très similaire à la logistique de soutien, mais elle est exercée dans un contexte commercial par le vendeur d'un bien. On utilise souvent le terme "management de service" pour décrire le pilotage de cette activité. Il convient toutefois de noter que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus à être confiée à des spécialistes du soutien et de l'utilisateur, plutôt qu'au vendeur initial.

### **1-2-7 les autres activités logistiques**

Les activités de réexpédition ou de reprise de produits, parfois appelées « logistique à l'envers

», « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », consistent à récupérer des produits que les clients ne souhaitent pas conserver ou qu'ils souhaitent faire réparer. Cette logistique comprend également le traitement des déchets industriels, des emballages et des produits inutilisables, allant des épaves de voitures aux toners d'imprimantes. On distingue généralement les logistiques de flux, de production et de distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique présentent des caractéristiques assez différentes, les premières étant davantage liées aux techniques de gestion de la production, au marketing et aux ventes, tandis que les secondes sont davantage liées aux méthodes de maintenance et de gestion de pièces détachées, particulièrement développées dans les domaines militaires et de la maintenance des équipements techniques. Ainsi, avant l'apparition du concept de supply chain, il existait bien différentes formes de logistiques.

**Figure01 : les différents types de la logistique**



**Source :** RAHAL(F) ; cours de logistique HEC

### **1.3. Le rôle et les objectifs de la logistique**

La fonction de la logistique dans l'entreprise consiste à assurer, à moindre coût, la coordination de l'offre et de la demande aux niveaux stratégique et tactique, ainsi que la maintenance à long terme de la qualité des relations fournisseur-client qui y sont associées<sup>7</sup>.

- ✓ Assurer une gestion économique de la production en évitant les coûteuses ruptures de stocks grâce à une information constante sur l'état du marché.
- ✓ Réduire les niveaux de stocks en favorisant une rotation accélérée des marchandises entreposées et en répondant de manière adaptée à une demande très volatile.
- ✓ Surveiller et améliorer la qualité de la chaîne reliant le producteur au consommateur, visant ainsi à atteindre un "zéro défaut" dans la prestation de service

#### *Les objectifs de la logistique*

La logistique a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire de nombreuses erreurs importantes. La logistique elle permet d'atteindre des objectifs tels que :

- ✓ réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le but de la production n'est pas de fabriquer un produit qui ne se vendra pas, mais plutôt de produire en fonction des commandes des clients. Cette approche permet de limiter les niveaux de stockage et de mieux répondre aux besoins des consommateurs.
- ✓ La production se planifiée totalement en accord avec la demande des clients. La production est déclenchée par une commande passée par le client, ce qui permet à l'entreprise de mieux gérer son stock. Cependant, dans le cas de produits qui nécessitent un délai de fabrication important, l'entreprise dispose d'un stock limité.
- ✓ L'amélioration de la traçabilité : Grâce à une collaboration efficace entre les différents acteurs impliqués dans la production, l'entreprise bénéficie d'une
- ✓ meilleure visibilité sur le processus de production. Ainsi, elle peut suivre chaque étape de la production à l'aide d'un système d'étiquetage, ce qui facilite la gestion de ses produits.

---

<sup>7</sup> GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.

- ✓ L'amélioration de l'exécution de la commande : Les consommateurs sont rationnels et recherchent constamment des produits qui répondent à leurs besoins en termes de qualité, de prix et de délais. Pour satisfaire ses clients, l'entreprise doit donc disposer d'un système efficace pour éviter les retards de livraison.

### 1.5. Le lien entre logistique et *supply chain*

On peut représenter le lien entre la logistique et la supply chain par le schéma (figure 03). Pour comprendre la notion de supply chain, il est nécessaire de revenir à l'étymologie du terme anglais. "Supply" est un substantif qui équivaut en français au mot "offre". Lorsqu'il est utilisé comme verbe, il peut se traduire par les verbes "approvisionner" ou "fournir". Cette expression est devenue courante dans le vocabulaire des entreprises, et il est important d'identifier précisément son champ d'application.

Contrairement à une entreprise verticale, où chaque fonction est déterminée et où chaque personne a un rôle défini ainsi que des actions à réaliser, l'organisation en supply chain favorise d'avantage les interactions entre les parties prenantes. L'organisation verticale est limitée par son modèle d'échange unidirectionnel. La gestion en supply chain introduit la notion d'organisation horizontale, ce qui remet en question les principes de gestion et privilégie les processus et les équipes de projet. Cet ensemble d'activités organisées et coordonnées permet de créer de la valeur pour le client.

**Figure 02 : le lien entre logistique et supply chain.**



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

Au final, la logistique est un domaine clé de la gestion des opérations et de la chaîne d'approvisionnement. Son objectif est d'optimiser les flux de biens, d'informations et de ressources pour répondre efficacement aux besoins des clients tout en étant rentables. Les activités logistiques comprennent la gestion des stocks, le transport, l'entreposage et la planification de la production. La logistique utilise des technologies avancées et s'adapte aux exigences de la mondialisation et des attentes des consommateurs. Une bonne gestion logistique permet de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle, ce qui contribue au succès des entreprises.

## Section 2 : Généralités sur la supply chain

La chaîne logistique est un réseau complexe et interconnecté d'activités et de processus visant à assurer le flux efficace des produits, des services, des informations et des ressources. Elle joue un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises en leur permettant de répondre aux besoins des clients de manière efficace, rapide et rentable.

### 2.1. Notions sur la chaîne logistique

La chaîne logistique, également connue sous le nom de (supply chain), désigne l'ensemble (des acteurs et des flux) impliqués dans la gestion des produits depuis leur production jusqu'à leur livraison aux clients. Cette chaîne est considérée comme un système qui comprend des fournisseurs, des producteurs, des sous-traitants, des distributeurs, des détaillants et des clients, entre lesquels des flux matériels, des informations et des flux financiers circulent dans les deux sens.

Avant de passer de l'étude de la logistique à celle du concept de supply chain, on va mettre le point sur le sens du terme anglais SUPPLY. En tant que substantif, il signifie « offre » ; employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionner » ce qui donne « chaîne de l'offre » et « chaîne d'approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire supply chain<sup>8</sup>

De fait que cette expression est passée dans le vocabulaire des entreprises, nous l'emploierons souvent sans chercher à la traduire.

C'est à ce niveau que de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter la notion « supply chain » ou « chaîne logistique »

**Selon « Christopher M »,** en (1992) il a défini la chaîne logistique comme étant le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui en créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final, en d'autre terme la chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont fourniture de matières et composants et en aval (distribution), et du client final<sup>9</sup>.

**D'après « Lummus »,** en (1998), il a défini la chaîne logistique comme étant le réseau

---

<sup>8</sup> (P) MEDAN et (A) GRATACAP : op, cit, p, 19.

<sup>9</sup> Christopher M, 1992, (logistics and Supply Chain management), Pitman publish, London.

d'entités par lequel le flux matériel passe. Ces entités incluent (fournisseurs, transporteurs, sites d'assemblages, centre de distribution, détaillants et clients)<sup>10</sup>.

- **Chopra et Meindil (2007)** donnent la définition suivante : « une chaîne logistique consiste en toutes les étapes impliquées directement ou indirectement dans la satisfaction de la requête d'un client. La chaîne logistique inclut non seulement le fabricant et ses fournisseurs, mais aussi les transporteurs, les centres d'entreposage, les détaillants et les clients eux-mêmes »<sup>11</sup>.

## **2.2. Les différents types de la chaîne logistique**

### **2-2-2-1 chaînes logistiques directes**

Si le consommateur effectue sa demande auprès de l'entreprise (même si celle-ci possède plusieurs sites), l'entreprise s'adresse directement au fournisseur pour passer sa commande selon les besoins du client. Dans ce cas, on parle de chaîne logistique directe, comme décrit par (Portmann en 2006). La figure ci-dessous illustre un exemple de chaîne logistique directe.

### **2-2-2-3 chaînes logistiques globales :**

Si les acteurs de la chaîne logistique sont localisés dans différents pays, on parle alors de chaîne logistique globale. Dans ce cas, la chaîne logistique implique la participation de plusieurs acteurs externes à l'entreprise, qu'elle soit importatrice ou exportatrice. Les aspects relatifs à l'importation et à l'exportation, tels que le taux de change, les taxes douanières, les assurances et les législations, doivent être pris en compte. De nos jours, une grande partie des chaînes logistiques sont globales en raison de la mondialisation de l'économie. La figure ci-dessous illustre un exemple de chaîne logistique globale.

### **2-2-3 Les décisions dans la chaîne logistique :**

La conception d'une chaîne logistique implique la prise d'un ensemble de décisions. Ces décisions peuvent être classées en trois niveaux hiérarchiques : les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

### **2-2-3-1 Les décisions stratégiques :**

---

<sup>10</sup> Lummus R, Volkurka ET Albert 1998, (stratigique SC planning production and inventory management) European Journal

<sup>11</sup> Chopra Sunil et Meindl Peter, (supply chain management : strategy, planning and operation), Pearson, 2007

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, (la durée de l'horizon dépend du cycle de vie des produits). Elles comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique, telle que définir l'offre de produits et services, le dimensionnement de l'outil industriel et logistique et la négociation de contrats et Partenariat avec les fournisseurs et les clients, et de ce fait elles ont une influence importante sur la stratégie concurrentielle et donc sur la viabilité à long terme de l'entreprise.

Elles sont prises normalement par la direction de l'entreprise. Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique.

#### **2-2-3-2 Les décisions tactiques :**

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général. Il s'agit de produire au moindre coût pour les demandes prévisibles, Il met au point les prévisions de vente, la planification, la programmation et le calcul des besoins, l'établissement des règles

D'approvisionnement et des règles de gestion des stocks donc avec connaissance des ressources matérielles et humaines. Il s'agit en effet de faire la planification dépendant de la structure conçue au niveau stratégique.

#### **2-2-3-3 Les décisions opérationnelles :**

Les décisions opérationnelles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique. Dans le cadre des chaînes logistiques, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre des décisions avec un temps de réponse très court.

L'objectif est de répondre de manière optimale aux demandes des clients en planifiant et en ordonnant les opérations, en gérant les aléas et en exécutant les commandes de manière efficace. Cela implique la planification de la production, la gestion de la distribution et de la facturation, tout en respectant les contraintes établies par les configurations et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégique et tactique.

**Figure N°03 : pyramide des niveaux de décision**



Source : <https://goo.gl/images/q7e8zU> consulté 16/04/2023.

### **2.3. Les flux de la chaîne logistique**

L'entreprise est impliquée dans diverses opérations telles que (l'achat, la production, la vente, le financement et les investissements), qui impliquent des partenaires commerciaux. Ces opérations génèrent des échanges et des transferts, connus sous le nom de flux.

Il existe trois types de flux : flux d'informations, flux monétaires et flux physiques<sup>12</sup>.

#### **2-2-4-1 Les flux d'informations :**

Les flux d'informations représentent des transferts d'informations à l'intérieur de l'entreprise (flux interne) ou entre les partenaires de la supply chain (flux externe). Ces flux sont les moteurs principaux qui engendrent le déplacement des flux physiques et monétaires. Ces échanges d'informations initient, contrôlent et enregistrent la valeur des flux des biens et des services tout le long de la supply chain

#### **2-2-4-2 Les flux financiers :**

Les flux monétaires sont des paiements ou des transferts d'argent qui remettent logiquement d'aval en amont le courant des activités à valeur

Ajouté. Ils ont une importance capitale, car ils assurent la coopération entre les partenaires et le

---

<sup>12</sup> PIMOR (Y), FENDER (M) : logistique, production, distribution, soutier, 5eme édition DUNOD 2008.

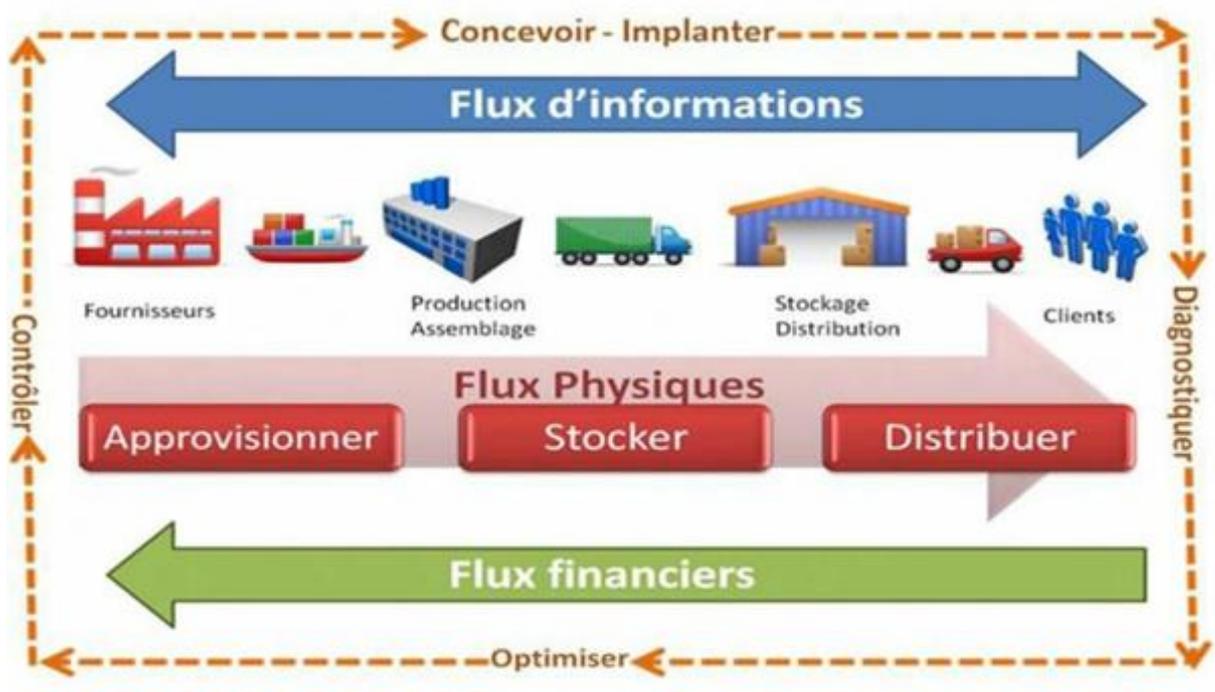
bon déroulement du transfert des flux physiques. Par exemple (le paiement d'un fournisseur, règlement d'un client, remboursement d'un emprunt, le paiement des salaires...).

### 2-2-4-3 Les flux physiques :

Les flux physiques sont les produits ou les matières subissent des déplacements entre deux entités à l'interne (la livraison d'une commande de produits entre l'entrepôt d'un fournisseur et le centre des distributions du client), ou à l'externe (la livraison d'une commande de produits entre un centre de distribution et un magasin de l'entreprise).

La supply chain est le véritable pilote des flux physiques et d'informations de l'entreprise et l'unique garant du cycle de vie des produits et de leurs fabrications jusqu'à leurs livraisons finales. De ce fait, elle se positionne tant au niveau opérationnel, tactique, et stratégique.

Figure N° 04 : les flux de la chaîne logistique



Source : <http://fpointdevuemarketing.files.wordpress.com/f2007ff0f/schema-sc.jpg> Consul-  
ter 26/04/2023

## 2.5. Les fonctions de la chaîne logistique

La fonction logistique est chargée de la gestion des flux de matières (ou marchandises) tout en prenant en compte leur environnement.

L'environnement de la logistique est constitué de ressources telles que les ressources humaines, les ressources énergétiques et les combustibles, ainsi que des services tels que l'emballage, l'approvisionnement, le transport, le contrôle de gestion et le système d'information.

Afin d'atteindre ses objectifs, la logistique est appelée à remplir les fonctions suivantes au sein de l'entreprise :

### **2-2-5-1 Approvisionnement**

Le système d'approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise.

Le choix des fournisseurs peut se faire sur différents critères comme la qualité, le prix, le délai de réapprovisionnement, les composants... Il est possible de sélectionner un fournisseur unique par produit ou, au contraire, des sources multiples qui se partagent la demande, en minimisant le risque de Rupture de la livraison. Les fournisseurs étant déterminés, la seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser. Il s'agit aussi de vérifier que ces composants sont livrés dans de bonnes conditions, c'est-à-dire de vérifier que la livraison comporte les bons composants, de qualité requise, en quantité conforme et au bon moment.

### **2-2-5-2 La production**

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique et constitue une compétence essentielle qu'une entreprise doit posséder pour fabriquer, développer ou transformer des matières premières en produits ou services. La capacité de production de l'usine détermine la capacité de production de la chaîne logistique, ce qui montre sa capacité à répondre à l'évolution des demandes du marché. Si la capacité de production de l'usine est très élevée, cela peut entraîner une

Sur production et une disponibilité accrue pour répondre aux demandes urgentes des clients. Cependant, si la capacité de Production est trop importante, elle peut causer des coûts et des dépenses supplémentaires, car une partie de la capacité de production restera inactive.

En revanche, si la capacité de production est restreinte, la chaîne logistique peut avoir du mal à

répondre correctement à la demande et risque de perdre des parts de marché car elle ne pourra pas s'adapter efficacement aux exigences des clients.

### **2-2-5-3 Stockage**

Ce système, qui est couramment utilisé depuis des décennies dans les entreprises industrielles et de distribution, repose sur un principe fondamental : séparer la production de la demande afin d'optimiser la première tout en satisfaisant le second. Pour cela, un stock de produits finis est utilisé pour alimenter la distribution des clients, tandis qu'un stock de matières approvisionnées alimente la production en amont.

Chacun de ces stocks joue le rôle d'un client pour la phase située en amont, en répercutant la partie « nette » de la demande reçue (c'est-à-dire le solde entre la quantité en stock et la quantité demandée). La quantité en stock varie en fonction de la régularité de la demande pour le stock de sécurité, et du délai de réapprovisionnement pour le stock de roulement, établi en fonction d'une fabrication optimale<sup>13</sup>.

Ce système présente l'avantage de pouvoir lisser les irrégularités de la demande client à partir du stock de produits finis, qui agit comme un véritable régulateur entre la production et les commandes clients. Cependant, il n'est efficace que si les irrégularités de ces commandes clients ne sont pas trop importantes. Dans le cas contraire, il peut être très dangereux pour une entreprise industrielle car le pilotage des flux s'effectue à partir de la demande « nette ». Cela peut entraîner un effet d'historisation croissant au fur et à mesure que l'on remonte la chaîne ou le processus d'aval en amont. Le stock jouant un rôle de régulateur, il masque forcément l'état réel de la demande en aval. Le gestionnaire ou le pilote des flux prend alors en compte uniquement le solde de ce stock comme base de calcul de ses réapprovisionnements.

### **2-2-5-4 La distribution**

La logistique de distribution est un ensemble d'activités interconnectées visant à assurer la satisfaction des clients en fournissant le produit désiré au bon endroit, à l'heure convenue, en quantité attendue et au meilleur coût. Elle est maintenant considérée comme une fonction stratégique qui, lorsqu'elle est gérée efficacement, peut être une source de productivité, de maîtrise des coûts, de différenciation de la qualité et de rapidité de réponse à la demande

---

<sup>13</sup> Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DUNOD ; 4e édition ; paris ; 1990 ; p16

Des utilisateurs. Les choix logistiques ont un impact direct sur le couple prix/service, ce qui les rend cruciaux pour les distributeurs. Les déterminants de la logistique de distribution sont moins liés à l'espace qu'à l'historique de l'entreprise, aux modes de croissance et surtout à la stratégie, tels que l'activité (spécialisation ou non), la segmentation des marchés (formules de vente, clientèle visée, etc.).

### **2-2-5-5 La vente**

La fonction de vente occupe une place cruciale au sein d'une chaîne logistique, car son efficacité est étroitement liée aux performances des fonctions amont. Lorsque les étapes précédentes sont bien optimisées, cela facilite grandement le travail du personnel chargé de la vente, leur permettant ainsi de proposer des prix plus compétitifs par rapport à la concurrence. En revanche, si ces étapes ne sont pas correctement gérées, les marges de profit seront très étroites, voire inexistantes, ce qui pourrait même entraîner des pertes financières.

## **2.6. La structure de la chaîne logistique**

La chaîne ne s'est pas ensemble, elles sont divisées en trois types, nous ils se distinguent par leur structure physique, leur type d'opération, leur objectif et leur niveau exigences d'assemblage, de cycle de vie du produit et d'inventaire, les trois types sont :

### **2-6-1 Des chaînes logistiques convergentes :**

Les sites qui circulent entre les sites convergents vers un même site, c'est-à-dire c'est logiquement le lieu d'assemblage final. La marine et l'aviation sont un bon exemple de ce type de chaîne<sup>14</sup>.

### **2.6.2 Des chaînes logistiques divergentes**

Pour les chaînes convergentes, ces chaînes partent d'un point, et distribué à travers la chaîne par. Exemple, il s'agit de l'industrie minière. Il existe une chaîne

Logistique commune. C'est la coordination de la chaîne de convergence et la chaîne divergente.

### **2.6.3 Des chaînes mixtes« ni convergentes ni divergentes »**

Par exemple, ils impliquent l'industrie automobile et leur partie amont est convergence et divergence en aval, nous considérons trois niveaux éléments de la chaîne d'approvisionnement

---

<sup>14</sup>CHEYROUX Laurent : l'évaluation de performance de chaîne logistique, thèse doctorat, université Toulou Touloun, 2003 page 56.

: fournisseurs, producteurs et vendeurs.

## 2.7. Les risques

A l'heure où la technologie permet énormément, le moindre risque (retard, erreur, panne, faillite du fournisseur) devient inadmissible. Le fonctionnement en juste à Temps n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa.

Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs.

On analyse ainsi successivement les risques potentiels provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement.

## 2.8. Optimiser la chaîne logistique :

L'optimisation doit être l'objectif premier du partenariat d'entreprises. Dans cette démarche, Le champ d'action de la coopération est étendu à l'ensemble de la chaîne logistique. Les cas de réussite aboutissent généralement aux améliorations suivantes dont profitent Les membres de réseau<sup>15</sup>.

- ✓ Réduction des stocks de 40% à 60% grâce à des systèmes de communication et de Livraison en juste à temps qui permettent de réduire au minimum les stocks de sécurité;
- ✓ Augmentation des rotations de stocks grâce à l'accroissement de la demande Des produits populaires ainsi qu'à la réduction des stocks et des ruptures de stock ;
- ✓ Amélioration des temps de cycle par la cartographie des processus et l'analyse des logigrammes, depuis le développement des produits jusqu'à la Mise sur le marché, le facteur déterminant étant l'élimination des tâches non génératrice de valeur ajoutée ;
- ✓ Augmentation des ventes et des parts de marché, grâce à un système plus réactif qui attire le client vers le réseau ;
- ✓ Accroissement des bénéfices par l'élimination du gaspillage et les économies résultant de l'amélioration des processus ;
- ✓ Amélioration des indices de satisfaction des clients, grâce à une plus grande réactivité aux besoins réels des consommateurs.

---

<sup>15</sup>MOULOUA Zerouk, 2007, op. Cit, P20 et 21.

Au terme de cette section, la chaîne logistique apparaît comme un élément clé de la gestion des opérations et de la chaîne d'approvisionnement. Elle vise à optimiser les flux de biens, de services, d'informations et de ressources pour répondre aux besoins des clients de manière efficace et rentable. Une gestion efficace de la chaîne logistique permet de réduire les coûts, d'améliorer les délais de livraison et de renforcer la satisfaction des clients. La coordination, la collaboration et l'adaptation aux évolutions technologiques sont essentielles pour garantir le bon fonctionnement de la chaîne logistique et maintenir un avantage concurrentiel. En somme, une chaîne logistique bien gérée contribue au succès global des entreprises.

## Section 03 : la Supply Chain management : définition, évolution et rôle

Le management de la chaîne logistique est une approche stratégique visant à optimiser la circulation des biens, des services, des informations et des ressources dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il nécessite une planification rigoureuse, une exécution efficace et une coordination étroite avec les parties prenantes pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique et la création de valeur pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

### 3.1. Définition

Afin de mieux éclaircir ce nouveau concept nous devons présenter plusieurs définitions selon différents auteurs :

**COOPER et Alii (1997)** définissent la SCM comme étant « une philosophie Qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution des fournisseur à L'utilisation final »<sup>16</sup> Cette définition sous-entend la nécessité de l'intégration des flux et des acteurs.

**TAN et AL (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 lies à l'utilisation par firme des processus, technologies et capacités gèrent par les fournisseurs. Il représente une technologie intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et D'efficacité »<sup>17</sup>.

**Chopra et Meindel (2004)** estiment que : « La SCM représente un management des flux entre et parmi les niveaux de la Supply Chain dans le but de maximiser la profitabilité totale de la Supply Chain »<sup>18</sup>. Cette définition montre l'importance d'une approche financière par le profit généré Par l'ensemble de la chaîne logistique

Le Supply Chain management, également connu sous le nom de gestion de la chaîne logistique globale ou de gestion du réseau mondial d'approvisionnement, est une approche intégrée et optimisée de la chaîne logistique mondiale axée sur la satisfaction des demandes du consommateur final plutôt que sur la simple satisfaction des besoins des fournisseurs, des

---

<sup>16</sup> Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.

<sup>17</sup> LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, n° 221, p72

<sup>18</sup> Ibid., p72

Producteurs, des grossistes et des détaillants de manière séquentielle. Ainsi, il ne s'agit plus d'une approche linéaire de gestion, mais plutôt d'une intégration de la gestion de "fournisseur à fournisseur" et de "client à client".

La gestion de la chaîne logistique globale permet une optimisation globale des flux physiques et des flux d'informations impliquant tous les acteurs de la chaîne logistique. De ce fait, elle est considérée comme un système de pilotage de l'entreprise dans son ensemble. Elle permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

### **3.2. L'apparition et évolution de la Supply Chain Management**

#### **3-2-1 L'apparition de la SCM**

Le terme de gestion de chaînes logistiques, ou Supply Chain Management (SCM), est apparu à la fin des années 90. Depuis lors, ces notions sont présentes dans différents domaines de recherche tels que « la logistique, la production et les systèmes d'information. Le SCM désigne la gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur supérieure au client à moindre coût sur l'ensemble de la chaîne logistique »<sup>19</sup>.

Le développement des chaînes logistiques est étroitement lié aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), qui facilitent la communication commerciale et technique entre les partenaires industriels. Il est important de noter que le terme "chaîne" est utilisé ici dans le sens du processus de valeur ajoutée.

En définitive, l'évolution récente des organisations industrielles repose sur un modèle d'intégration du système de production, dont les frontières dépassent désormais celles de l'entreprise pour atteindre un partenariat plus ou moins durable entre les acteurs industriels. Cette tendance conduit COHEN (S) et ROUSSEL (J)<sup>20</sup> à affirmer que des pratiques telles que la logistique intégrée en amont et en aval, la gestion des stocks et la livraison au point de consommation sont appliquées depuis plus de 150 ans en tant que pratiques de la Supply Chain.

#### **3-2-2 Le concept de Supply Chain Management**

Le concept de Supply Chain Management (SCM) reconnaît que les performances des

---

<sup>19</sup> Martin (C) : Supply Chain Management, village mondial, 3<sup>ème</sup> édition, 2005, p.07.

<sup>20</sup> SHOSHANA(C)et ROUSSEL(J) : Avantage Supply Chain, Edition d'organisation, Paris,2005, p.27

différents maillons de la chaîne logistique sont interdépendantes. Ainsi, la recherche d'optimums locaux au sein de chaque Entreprise est remplacée par la recherche de performances globales pour l'ensemble de la Supply Chain.

Cela implique de considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré dans lequel les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la distribution et des ventes sont regroupés, en prenant en compte les priorités spécifiques à chacun d'entre eux. Ces priorités peuvent être incompatibles entre les différents maillons, mais l'intégration permet de les harmoniser en interne avant de les transmettre aux fournisseurs et aux clients.

### **3.3. L'évolution de la Supply Chain Management**

Pendant les années 80, le Supply Chain Management se concentrait sur l'excellence fonctionnelle, caractérisée par une intégration globale, une organisation compartimentée, des approches de management hiérarchique, une technologie dédiée et des temps de rotation des stocks allant de plusieurs mois à plusieurs semaines. Au cours des années 90, le Supply Chain Management a adopté une approche transactionnelle, basée sur une organisation intra-entreprise, une gestion de la hiérarchie et des contrôles, la technologie ERP, des mesures de performance axées sur les coûts et les services. Les temps de rotation des stocks sont passés de plusieurs semaines à plusieurs jours. Aujourd'hui, les exigences de l'Adaptive Supply Chain nécessitent une nouvelle façon de penser, impliquant une prise de décision intégrée entre tous les partenaires.

À partir des années 2000, la philosophie du Supply Chain Management invite à repenser les contributions des différentes fonctions à la création de valeur pour le client final, ce qui améliore la gestion des processus clés de la chaîne logistique. Elle suppose une vision élargie de la notion de performance, incluant des dimensions tant internes (comme la précision de la planification, l'efficacité du processus d'acquisition...) qu'externes (les progrès des fournisseurs, le respect d'objectifs sociétaux tels que la préservation de l'environnement).

La maîtrise globale des processus génère trois familles de problématiques qui appartiennent à trois écoles de Supply Chain Management<sup>21</sup>:

- ✓ Les problématiques d'intégration organisationnelle relatives aux études des flux et des comportements associés appartenant au (Linkage/Logistics School) ;

---

<sup>21</sup> LOGISTIQUE MAZINE, Op.cit., P.72.

- ✓ Les problématiques associées au management des systèmes d'information, le long de la supply Chain Management (Information School) ;
- ✓ Les problématiques liées au management des processus et à la modélisation des outils d'aide à la décision (Intégrations/Process School).

Les deux premières écoles de pensée abordent de manière générale l'intégration inter-fonctionnelle en se concentrant d'une part sur la fluidité et l'instantanéité des flux d'informations, tout en définissant les rôles des différents acteurs de la Supply Chain. En revanche, la troisième école se concentre sur la rationalisation des flux à l'échelle de l'ensemble de la chaîne logistique.

Les différentes écoles de pensée évoquées mettent en lumière deux domaines d'intervention distincts : la gestion des activités logistiques et la gestion des achats. En combinant ces deux domaines, la SCM offre une réponse à l'exigence de création

De valeur pour les produits et services offerts au client final. En effet, la SCM vise à optimiser la chaîne logistique dans son ensemble afin d'améliorer la qualité des produits, les délais de livraison, les coûts et la satisfaction des clients.

### **3.4. Les apports de la Supply Chain management**

Les apports d'une gestion de la chaîne logistique sont multiples et contribuent à la performance globale d'une entreprise. Toutefois, il est essentiel de rappeler que la

Fonction Supply Chain management doit avant tout être au service du business et générer de la valeur ajoutée. Voici quelques-uns des apports les plus significatifs de la gestion de la chaîne logistique au sein d'une entreprise.

#### **3-5-1'apport financier**

L'intégration de la fonction SCM dans une entreprise peut apporter plusieurs améliorations financières. Cependant, il est important de prendre en compte la lecture financière de l'action SCM pour la légitimer et la clarifier. Bien que toutes les actions SCM ne soient pas facilement modélisables en termes financiers, la traduction financière de ces actions contribue à leur reconnaissance au plus haut niveau de l'entreprise. Ainsi, la fonction Supply Chain peut stimuler la demande et générer du chiffre d'affaires complémentaire en mettant à disposition des clients un portefeuille de produits plus large ou en limitant les pertes de ventes causées par des livraisons tardives ou des ruptures de stocks.

### **3-5-2 apports opérationnels**

"La gestion de la chaîne logistique apporte également des améliorations significatives aux activités opérationnelles de l'entreprise. On constate une productivité accrue, une diminution des niveaux de stocks, une réduction des ruptures de stock, des temps de cycle de production plus courts, et ainsi de suite."

### **3-5-3 La satisfaction des clients**

La satisfaction des clients est primordiale pour les entreprises, car les clients recherchent toujours le meilleur rapport qualité/prix ainsi qu'un délai de livraison rapide. Cependant, les exigences des clients peuvent prendre différentes formes telles que la disponibilité des produits souhaités ou encore la qualité de service perçue. Les responsables de la Supply Chain doivent donc se concentrer sur ces attentes pour concevoir des solutions logistiques et Supply Chain adaptées afin de répondre à ces besoins et garantir la satisfaction des clients.

### **3.5. Le rôle de Supply chaine management :**

Le rôle de la Supply Chain management dans les entreprises de production et distribution est multiple et très divers<sup>22</sup> :

- ✓ Le SCM est utilisé comme un moyen de supprimer le bull whip en français « coup de fouet » ;
- ✓ Il permet à l'entreprise de faire son choix du positionnement stratégique à partir du choix de l'un des positionnements (objectifs), de triangle d'or « Coût-Qualité-Dé-lai/Réactivité » qui est contradictoire.
- ✓ Intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprise au sein d'un modèle cohérent et performant.
- ✓ Allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et D'information en présence des objectifs conflictuels, dans le but (d'atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix).
- ✓ Améliorer la qualité des produits.
- ✓ Améliorer la réactivité par rapport aux évolutions du marché.
- ✓ Réduire le coût total (coût d'achat + coût de fabrication + coût des stocks + coût de Distribution...).

---

<sup>22</sup> Rémy le Moigne, Ibid.

### **3.6. Les objectifs de Supply Chain management**

Le Supply Chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. La gestion de la chaîne logistique permet d'atteindre des objectifs tels que

#### **3-7-1 Le passage du flux posé au flux tiré**

La gestion de la chaîne logistique permet une réduction des stocks et évite la surproduction. Dans ce cas, la production dépend des commandes clients, ce qui limite la surcharge des stocks<sup>23</sup>.

#### **3-7-2 La planification de la production**

"La production est planifiée en totale concordance avec la demande des clients, ce qui permet d'éviter la surproduction et les stocks excédentaires. Dans ce cas, c'est le client qui déclenche la production en passant une commande. Ce type de production est principalement utilisé pour les produits nécessitant un délai de fabrication important.

#### **3-7-3 L'amélioration de traçabilité**

La gestion en Supply Chain permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les différents acteurs impliqués. Cela facilite le suivi du processus de production et permet de connaître en temps réel l'emplacement exact des biens fabriqués.

#### **3-7-4 L'amélioration de l'exécution de la demande**

L'entreprise peut exécuter les commandes de ses clients dans les délais les plus proches en mettant en place une gestion efficace de la chaîne logistique.

Cela permet de garantir la satisfaction des besoins des clients en respectant les délais et la qualité exigée, ce qui contribue à fidéliser les clients.

---

<sup>23</sup> <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logigaide-Vol08Num01-Gestion-Chaine-Logistique.htm>

### **3.7. La différence entre la logistique et la Supply chain management**

La différence entre le concept de gestion de la chaîne logistique (Supply Chain management) et le concept traditionnel de logistique réside principalement dans leur portée et leurs domaines d'activité.

Tout d'abord, la logistique traditionnelle se concentre sur les opérations internes d'une seule entreprise. Elle englobe généralement des fonctions telles que l'approvisionnement, la production, la distribution et la gestion des stocks. Cependant, la gestion de la chaîne logistique élargit cette perspective en intégrant un réseau d'entreprises qui collaborent pour fournir des produits ou des services. Elle englobe non seulement les opérations internes, mais aussi les relations et les interactions entre les différents acteurs de la chaîne, tels que les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les clients.

De plus, la gestion de la chaîne logistique va au-delà des fonctions traditionnelles de la logistique en incluant d'autres domaines tels que le marketing, le développement de nouveaux produits, les finances et le service client. Elle reconnaît l'importance de coordonner et d'optimiser l'ensemble des activités impliquées dans la chaîne d'approvisionnement, de la conception du produit à sa livraison finale au client. Ainsi, la gestion de la chaîne logistique est une approche plus holistique qui intègre une vision globale et stratégique de l'ensemble des opérations et des relations interentreprises.

Finalement, le management de la chaîne logistique est une discipline stratégique visant à optimiser la circulation des produits, des services, des informations et des ressources au sein d'une organisation et entre les parties prenantes de la chaîne. Son objectif principal est d'atteindre la satisfaction des clients, de réduire les coûts et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une planification rigoureuse, une exécution efficace et une coordination étroite avec les partenaires de la chaîne. Une gestion efficace de la chaîne logistique offre des avantages concurrentiels tels qu'une réactivité accrue, des délais de livraison réduits et une meilleure qualité des produits ou services. En implémentant des stratégies de gestion de la chaîne logistique, les entreprises peuvent optimiser leurs ressources et renforcer leur position sur le marché. La collaboration étroite avec les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les clients est essentielle pour garantir une circulation fluide des produits et des informations tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Au terme de ce chapitre, il est clair que la logistique joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la réussite d'une entreprise. En tant que fonction essentielle, elle permet de coordonner la chaîne d'approvisionnement en fonction des objectifs de

Service client et de développement durable, ce qui a un impact direct sur les résultats financiers de l'entreprise.

La gestion efficace de la chaîne logistique permet également de mieux anticiper les réalités du terrain, en choisissant judicieusement les intervenants et en assurant leur bonne collaboration pour la réalisation des opérations commerciales. Ce processus de coordination et de collaboration est essentiel pour optimiser les conditions économiques tout en respectant les principes de développement durable.

## Chapitre II

---

# Le lien entre la performance logistique et la performance de l'entreprise

## Chapitre II. La performance de l'entreprise et l'apport de la chaîne logistique

La performance est devenue l'une des principales priorités des entreprises, dépassant ainsi les seuls critères économiques. Elle intègre désormais d'autres dimensions telles que le social, l'environnemental, le scientifique, etc. Ces différentes dimensions peuvent être considérées comme les valeurs de l'entreprise.

Selon G. Charreaux<sup>24</sup>, le concept de performance occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle et de gouvernance, étant l'un des mécanismes fondamentaux. La performance est un concept polysémique, dont l'appréciation dépend de l'utilisateur. Selon le cabinet INSEP Consulting, les grandes manœuvres stratégiques entreprises sont guidées par la recherche de la performance vis-à-vis des différentes parties prenantes, telles que les clients, les associés, les actionnaires, etc.

Cependant, la performance est un concept difficile à définir et à mesurer. Cela est dû à son caractère multiple, qui la rend appréhendée de différentes manières. Elle suscite l'intérêt de nombreuses disciplines, tant des sciences humaines et sociales que des sciences pures ou appliquées, telles que l'économie, la gestion, la finance, la comptabilité, les sciences des organisations, les systèmes d'information ou la gestion des opérations. La conception de la performance reste donc tributaire de plusieurs critères, variant selon le domaine d'application. Ce chapitre est divisé en trois sections la première section abordera les fondements généraux de la performance. La deuxième section sera consacrée sur la performance de la chaîne logistique. Enfin, la dernière section se concentrera sur le lien entre la performance de l'entreprise et la performance de la chaîne logistique.

---

<sup>24</sup> G. gouvernance des entreprise « valeur partenariale contre – valeur actionnarial », finance contrôle et stratégie, volume 1,2,1998

## **Section 1 : la performance de l'entreprise : définition, caractéristiques, dimensions et typologies**

La performance d'une entreprise est un aspect crucial de sa réussite et de sa compétitivité sur le marché. Elle mesure l'efficacité et l'efficience avec lesquelles une entreprise utilise ses ressources. Pour atteindre ses objectifs et obtenir des résultats tangibles. Une performance solide permet à une Entreprise de se démarquer de ses concurrents, d'attirer des investisseurs, de fidéliser sa clientèle et d'assurer sa croissance à long terme. Elle témoigne de la capacité d'une entreprise à s'adapter aux changements du marché, à prendre des décisions stratégiques et à créer de la valeur pour toutes les parties concernées.

### **1.1. La notion de la performance : définition et origine**

La performance est un concept polysémique et multifacettes. Dans ce qui suit, nous allons tenter de cerner cette notion ainsi que les différents éléments qui la déterminent.

#### **1-1-1 Origine du concept de performance<sup>25</sup>**

En se référant aux origines étymologiques, on constate que le terme français "performance" et le terme anglais "performance" sont similaires et signifient "accomplissement". Par la suite, ces termes évoquent l'idée d'exploit et de succès.

Le mot "performance" trouve ses origines dans le latin "performar" et a été emprunté à l'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle. Il signifiait alors l'accomplissement, la réalisation et le résultat concret. En effet, "to perform" en anglais signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, en l'exécutant et en la menant à bien de manière appropriée.

Le terme "performance" a été introduit en français dans les domaines du sport et de la mécanique, où il est utilisé quotidiennement. Ce mot remonte au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle et désignait les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive. Son sens s'est ensuite étendu pour englober l'idée d'exploit, de capacité et enfin d'action.

Dans le langage courant, la performance renvoie à trois significations majeures :

---

<sup>25</sup> S. ANDOME : « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA », mémoire magister, option management, UMMTO, p 07 / A. FALL : « évaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR », mémoire fin d'étude CESAG, 2014, p 08

- Le résultat de l'action : la performance correspond à un résultat mesurable à l'aide d'indicateurs, qui est évalué par rapport à un référentiel interne ou externe.
- L'action : la performance désigne à la fois les résultats obtenus et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus dynamique.
- Le succès : la performance est associée à un résultat positif, représentant la réussite propre à chaque individu ou à chaque établissement. Cela peut être mesuré en fonction des objectifs fixés et des attentes spécifiques.

### **1-1-2 Définition de la performance**

Selon l'AFNOR, « la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». <sup>26</sup>

Dès lors, nous allons présenter ci-dessous quelques définitions qui reflètent cette diversité :

#### **Définition n°01 :**

La performance est définie « comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant 't', toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine» <sup>27</sup>

#### **Définition n°02 :**

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation

Des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de L'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment » <sup>28</sup>

#### **Définition n°03 :**

« 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,

---

<sup>26</sup> AFNOR : association française de normalisation

<sup>27</sup> Revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, 1995, p 03.

<sup>28</sup> Dictionnaire de management de projet ; Editions AFNOR ; 2010 ; page 191

aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).....»<sup>29</sup>

## 1.2. Les caractéristiques de la performance

Cette définition, qui est assez générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance<sup>30</sup> :

- La performance se traduit par une réalisation concrète ou un résultat. Elle représente le fruit d'actions coordonnées et cohérentes qui mobilisent des ressources (humaines, financières, technologiques, etc.). Ainsi, la performance suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation, tel que des compétences du personnel, des technologies adaptées, une bonne organisation interne, des fournisseurs fiables, etc.
- La performance s'apprécie par le biais d'une comparaison. La réalisation obtenue est évaluée en fonction des objectifs fixés, en utilisant un ensemble d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Cette comparaison implique une forme de compétition, cherchant à surpasser les résultats précédents ou à atteindre voire dépasser les performances des concurrents. L'interprétation et le jugement de valeur qui en découlent peuvent varier selon les parties prenantes impliquées, telles que les actionnaires, les dirigeants ou les syndicalistes.
- La comparaison permet de mesurer le succès de l'action et d'établir si la performance est positive. Ainsi, la performance est une notion relative, étant le résultat d'une comparaison avec des références spécifiques. Elle est également multiple, car les objectifs peuvent varier en fonction des contextes et des parties prenantes. En outre, la perception de la performance peut être subjective, car elle dépend de l'évaluateur et de ses critères d'évaluation.

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont<sup>31</sup>:

- La transparence ;
- La responsabilisation ;
- L'efficacité et l'efficience
- La diffusion de l'information ;

---

<sup>29</sup> A. BOURGUIGNON : «performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion Et audit», éd Economica, 2000, p 934.

<sup>30</sup> DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris ; page 179

<sup>31</sup> PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 ; page 40

- 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.

### **1.3. Les dimensions de la performance**

#### **a- L'efficacité**

L'efficacité se définit comme la capacité à atteindre les objectifs fixés, « c'est-à-dire la réalisation maximale des objectifs fixés par l'entreprise »<sup>32</sup>. Une activité est considérée comme efficace lorsque les résultats obtenus sont équivalents ou supérieurs aux objectifs définis.

Pour résumer de manière concise, nous pouvons utiliser la formule suivante pour décrire l'efficacité :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats obtenus} / \text{Objectifs fixés}$$

Cette formule exprime la relation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, permettant ainsi d'évaluer le niveau d'efficacité d'une activité ou d'un processus.

#### **b- L'efficience**

L'efficience évalue la capacité à obtenir un résultat donné en « utilisant le minimum de ressources, ce qui correspond à la capacité à faire bien »<sup>33</sup>. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité.

L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour obtenir un résultat donné. Une mesure simplifiée de l'efficience peut être représentée par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultat obtenu} / \text{Ressources utilisées}$$

Cette formule permet de calculer le rapport entre le résultat obtenu et les ressources « telles que le temps, l'argent, les matériaux, les compétences » investies pour l'atteindre. Une Efficience élevée indique une utilisation optimale des ressources pour obtenir un résultat satisfaisant.

---

<sup>32</sup>BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142

<sup>33</sup> Bichlan et Mady : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338

### c- L'effectivité

L'effectivité va au-delà de l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. Elle cherche à évaluer si l'activité réalisée correspond réellement aux finalités qui sont à l'origine de cette activité et aux objectifs fixés.

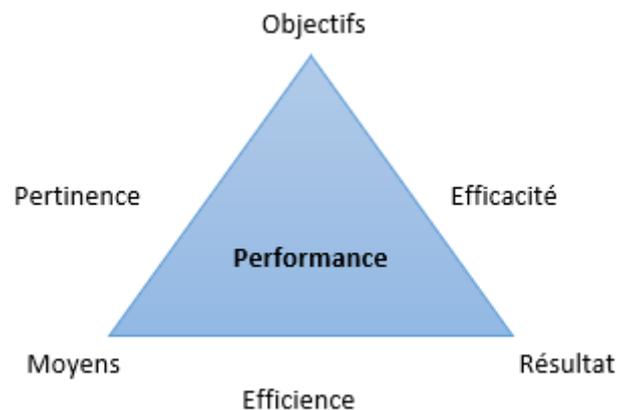
Selon **LE MOIGNE**, « il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>34</sup>. Ainsi, l'effectivité est étroitement liée à la satisfaction des résultats obtenus.

Pour résumer, le concept d'effectivité peut être exprimé par la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Réalisation des objectifs} / \text{Activité effectuée}$$

Cette formule met en évidence le degré de concordance entre les objectifs fixés et l'activité réellement réalisée, permettant ainsi d'évaluer l'effectivité de l'entreprise ou de l'activité en question.

**Figure N°05 : triangle de la performance**



**Source :** LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème Édition, Dunod, Paris, 2008, p 06

#### 1.4. Les typologies de la performance

La performance de l'organisation est perçue différemment selon les différents acteurs tels que les clients, les salariés, les actionnaires, les managers et les prêteurs de fonds, car chacun a des objectifs différents. Par conséquent, on peut distinguer deux types de performance :

---

<sup>34</sup> LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance », Harvard Expansion, 1999, p. 203

#### **1-4-1 Performance externe :**

C'est la performance perçue par les parties prenantes externes à l'organisation, telles que les clients et les actionnaires. Elle est généralement évaluée en fonction de critères tels que la satisfaction des clients, la fidélité des clients, la rentabilité financière et le retour sur investissement pour les actionnaires. La performance externe est axée sur les résultats obtenus par l'organisation par rapport aux attentes et exigences externes.

#### **1-4-2 Performance interne :**

Il s'agit de la performance perçue par les acteurs internes de l'organisation, tels que les salariés et les managers. Elle se concentre sur l'efficacité et l'efficience des processus internes, la productivité des employés, la qualité du travail accompli et la satisfaction des employés. La performance interne est liée à la capacité de l'organisation à mobiliser ses ressources internes de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

#### **1-5 Les Types de la performance**

Il y'a plusieurs type de performances dans l'entreprise, parmi elle :

##### **a- La performance globale d'une entreprise**

La performance d'une entreprise est définie comme « une visée multidimensionnelle englobant des aspects économiques, sociaux, sociétaux, financiers et environnementaux, qui sont pertinents tant pour les entreprises que pour les sociétés humaines, et concernent à la fois les salariés et les citoyens »<sup>35</sup>.

Traditionnellement, la performance d'entreprise était principalement associée à sa dimension financière, se limitant à des indicateurs tels que le chiffre d'affaires et la part de marché, qui garantissaient la pérennité de l'entreprise. Cependant, ces dernières années, il y a eu un changement de paradigme, passant d'une vision financière de la performance à des approches plus holistiques, intégrant des dimensions sociales et environnementales.

Ainsi, la performance d'une entreprise ne se réduit plus uniquement à ses résultats financiers, mais prend également en compte des aspects tels que l'impact social de ses

---

<sup>35</sup> A. BOURGUIGNON. op.cit. p62

Activités, sa contribution à la société dans son ensemble, ainsi que sa responsabilité environnementale. Cette évolution reflète une prise de conscience croissante de l'importance de l'intégration des dimensions sociale et environnementale dans la création de valeur à long terme.

### **b- La performance organisationnelle**

« Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient »<sup>36</sup>

Dans cette perspective, la performance de l'entreprise dépend de la valeur de son organisation et de sa capacité à imposer ses exigences au système social. Cette vision met l'accent sur l'efficacité de la structure organisationnelle elle-même, plutôt que sur ses conséquences sociales et économiques potentielles.

Plusieurs facteurs peuvent être utilisés pour évaluer cette efficacité organisationnelle

Le respect de la structure formelle ;

- ✓ Les relations entre les composantes de l'organisation ;
- ✓ La qualité de la circulation de l'information ;
- ✓ La flexibilité de la structure.

### **C- La performance sociale.**

La performance sociale se définit comme la capacité d'une organisation à mobiliser de manière efficace ses ressources humaines. Afin d'y parvenir, l'organisation doit veiller au bien-être de ses employés. Cela se traduit concrètement par la mise en place d'actions visant à améliorer les conditions de travail et de rémunération, dans le but de motiver les salariés à s'investir pleinement.

### **D. la performance commerciale**

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients réguliers ainsi qu'à ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. La performance commerciale est reflétée par des indicateurs tels que les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la

---

<sup>36</sup> M. KALIKA:« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economica, Paris, 1995, p340

clientèle sur l'entreprise, et la rentabilité générée par client et par secteur d'activité, entre autres.

### **E. La performance économique**

La performance économique se réfère aux résultats financiers présentés par la comptabilité de l'entreprise. Elle est principalement mesurée à travers les soldes intermédiaires de gestion, tels que le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le résultat net, etc. Ces indicateurs permettent d'évaluer la rentabilité et la performance opérationnelle de l'entreprise.

### **f- La performance financière**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique et se concentre sur les aspects liés à la rentabilité et à l'utilisation efficace des ressources financières de l'entreprise. Elle est évaluée à l'aide de divers ratios financiers tels que le taux de rendement des capitaux investis (TRCI), le résultat résiduel, la valeur ajoutée économique, etc. Ces mesures permettent d'évaluer la rentabilité des investissements et la création de valeur pour les actionnaires.

En conclusion, la performance de l'entreprise est un aspect clé de sa réussite à long terme. Elle reflète la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs et Générer des résultats solides. Une performance solide contribue à renforcer la compétitivité de L'entreprise sur le marché, à attirer et à fidéliser les clients, et à assurer sa croissance et sa rentabilité à Long terme. Il est essentiel pour les dirigeants entreprises de surveiller et d'améliorer en permanence La performance de leur organisation afin de rester compétitifs dans un environnement commercial Dynamique et en constante évolution.

## Section 2 : la performance logistique

La performance logistique est un aspect clé de la gestion des opérations d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des activités liées à la planification, à l'exécution et au contrôle du flux de marchandises, d'informations et de ressources tout au long de la chaîne logistique. Une performance

Logistique efficace permet à une entreprise d'optimiser ses coûts, d'améliorer la satisfaction client et d'augmenter sa compétitivité sur le marché. Dans cette introduction, nous examinons généralité sur de la performance logistique, les indicateurs clés utilisés pour l'évaluer, ainsi que ses dimensions.

### 2.1 Définition La performance

Logistique est un concept complexe qui nécessite une approche holistique, prenant en compte l'ensemble des flux qui traversent l'entreprise sans se limiter à ses frontières. Toutefois, sa traduction pratique est souvent difficile en raison de la complexité de la chaîne logistique<sup>37</sup>.

De nos jours, la performance logistique est intrinsèquement multicritères, impliquant la maîtrise des coûts, la qualité et les délais. Elle se mesure à l'échelle de la chaîne logistique, couvrant une ou plusieurs étapes du cycle de vie du produit, telles que la conception, la réalisation, l'exploitation, la distribution et le recyclage. de la performance logistique

### 2.2 Comment améliorer la performance

L'amélioration de la performance globale de la chaîne logistique est essentielle pour chaque entreprise afin d'améliorer sa propre performance, et non l'inverse. Cependant, cela nécessite une coordination efficace avec les partenaires de l'entreprise. En plus de la nécessité de coordination, il existe une justification stratégique pour les chaînes logistiques, qui consiste à établir une relation gagnant-gagnant entre les entreprises partenaires, même si cela implique d'accorder des compensations aux maillons les moins favorisés.

En fin de compte, la mise en place d'un système de performances traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, que ce soit dans le contexte de la réingénierie

---

<sup>37</sup><sub>15</sub> <https://www.supplychain-meter.com> (Consulté le 20/04/2023).

du système considéré ou de son exploitation.

### **2.3 Les quatre leviers de la logistique durable<sup>38</sup>**

Les leviers logistiques jouent un rôle crucial en reliant les objectifs stratégiques à la performance de la chaîne d'approvisionnement. En retour, ils permettent d'intégrer la logistique dans la stratégie globale de l'entreprise. Ces leviers facilitent également la connexion entre les performances individuelles et collectives dans le but d'améliorer la performance globale de la chaîne logistique.

Au nombre de quatre, ces leviers logistiques sont la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement, qui sont des composantes clés de la logistique durable. Chacun de ces leviers comprend un ensemble cohérent d'indicateurs, de variables d'action et de plans d'action qui contribuent à la réalisation des objectifs fixés.

Pour agir sur la performance logistique, il est essentiel de comprendre le fonctionnement des leviers à la fois au niveau local et global. Les relations de cause à effet ainsi que les interactions entre les fonctions internes et externes de la chaîne d'approvisionnement jouent également un rôle déterminant dans l'optimisation de la performance logistique.

#### **2-3-1 La fiabilité logistique**

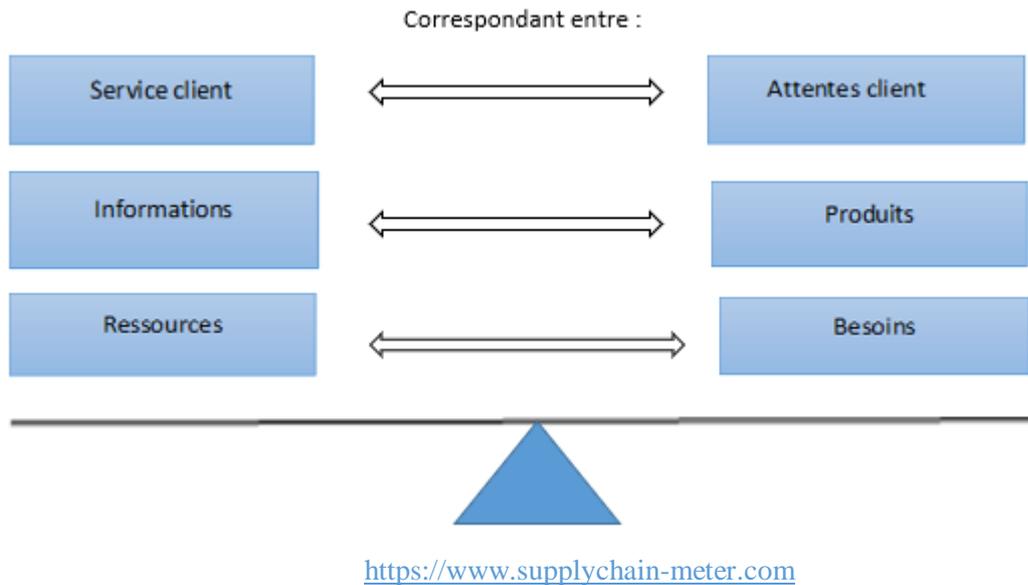
Une organisation est considérée comme fiable lorsqu'elle parvient à remplir sa mission dans les délais spécifiés dans le contrat ou le cahier des charges. Dans le contexte de la logistique, la fiabilité se traduit par la capacité à livrer des commandes conformes aux attentes des clients.

La fiabilité logistique est symbolisée par un levier à l'équilibre et englobe le respect des engagements en termes de moyens et de résultats, par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Pour garantir cette fiabilité, il est essentiel de disposer de ressources, de compétences et de connaissances fiables et précises tout au long de la chaîne logistique, en adéquation avec les compétences requises. De même, l'information doit être en parfaite cohérence avec les produits. Par exemple, les fiches-produits doivent correspondre aux produits réels, de même que les stocks informatiques doivent refléter les inventaires physiques de manière précise.

---

<sup>38</sup> Hhh :/www.supplychain-meter.com (consulté le 20 /04/2023)

**FigureN° 06 : Levier Fiabilité Logistique**



Source :

Exemple d'indicateurs de fiabilité :

- ✓ Taux de service client
- ✓ Taux de service des prestataires logistiques
- ✓ Taux d'exactitude des fiches-produits
- ✓ Taux de précision des données techniques
- ✓ Taux de non-conformité
- ✓ Fiabilité des prévisions de vente
- ✓ Taux de respect de planning de production
- ✓ Taux de respect des procédures
- ✓ Taux d'absentéisme
- ✓ Nombre d'heures de formation du personnel....

### 2-3-2 L'efficacité logistique

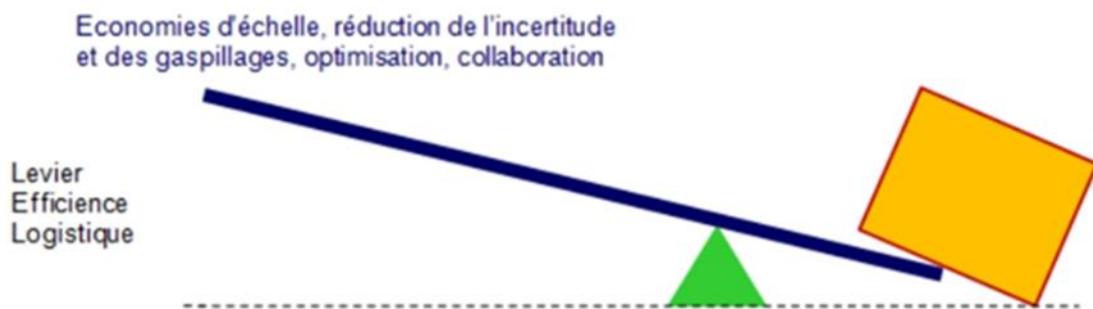
L'efficacité correspond au rapport entre l'efficacité et le coût. Elle consiste à atteindre un objectif en utilisant le minimum de ressources possible. Il ne faut pas la confondre avec l'efficacé, qui mesure simplement la réalisation d'un objectif sans préciser les moyens utilisés.

Les principes d'efficacité industrielle et logistique font appel à diverses stratégies, telles que les économies d'échelle, la standardisation des produits et des processus, l'automatisation des opérations, l'amélioration de la visibilité, les systèmes tirés par la demande, l'optimisation et la mutualisation des ressources, ainsi que la mise en commun de fonctions d'entreprise (par exemple, la gestion des commandes, l'élaboration des prévisions de vente, le pilotage des flux)

et la collaboration entre les entreprises. Ils font également appel à des techniques de qualité totale pour rationaliser les produits et les processus, réduire les coûts et éliminer systématiquement les gaspillages dans une démarche d'amélioration continue (comme le lean management, le kaizen, etc.).

L'efficacité logistique est représentée par un bras de levier qui multiplie l'effort fourni pour obtenir un résultat optimal.

**Figure N°07 : Levier Efficacité Logistique**



Source : <https://www.supplychain-meter.com>

- **Exemples d'indicateurs d'efficacité :**
  - ✓ Rendement matière
  - ✓ Taux de possession de stock
  - ✓ Coefficient de lissage de l'activité
  - ✓ Productivité des opérations
  - ✓ Taux de palettes hétérogènes
  - ✓ Taux de remplissage des véhicules
  - ✓ Rentabilité produit, rentabilité client
  - ✓ Excédent brut d'exploitation.
  - ✓ Taux de rentabilité économique
  - ✓ Valeur économique ajoutée

### 2-3-3 La réactivité logistique

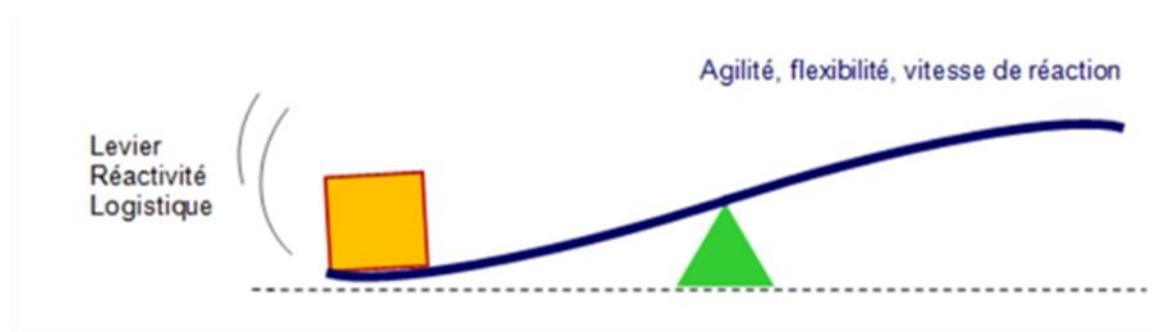
Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui lui permettent d'être agile. La réactivité logistique correspond à la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits en fonction des fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits.

Dans une perspective d'agilité, il est essentiel de rechercher la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques afin de faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, tout en saisissant les opportunités du marché.

La réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série (SMED) et de distribution est l'une des clés de la réactivité logistique face aux évolutions de la demande.

Pour illustrer la réactivité logistique, on peut représenter un levier flexible capable de répondre aux fluctuations de la demande de manière agile.

**Figure N° 08: Levier Réactivité Logistique**



Source : <https://www.supplychain-meter.com>

- **Exemples d'indicateurs de réactivité :**
  - ✓ Time-to-market
  - ✓ Time-to-volume
  - ✓ Rotation des stocks
  - ✓ Vitesse d'écoulement des produits
  - ✓ Ratio de tension des flux
  - ✓ Temps de cycle
  - ✓ Temps de transit
  - ✓ Temps d'attente
  - ✓ Cycle order-to-cash
  - ✓ Cycle cash-to-cash

#### 2-3-4 L'éco-logistique

L'éco-logistique vise à réduire les impacts environnementaux générés par les activités

logistiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Aujourd'hui, plusieurs types de programmes de développement durable peuvent être mis en place, tels que la certification ISO 14001 pour la gestion environnementale, l'utilisation d'énergies renouvelables, la réduction de la consommation d'eau, le tri et le recyclage des emballages (programme Eco-Emballage), etc.

Dans le domaine de la logistique durable, les programmes se concentrent spécifiquement sur la formation des chauffeurs à l'éco-conduite, l'utilisation de modes de propulsion hybrides, la mutualisation des entrepôts et du transport, ainsi que le développement du transport multimodal combinant la route, le rail, la voie fluviale, l'aérien et le maritime. Ces approches visent à réduire la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et la congestion des routes.

Grâce à son approche axée sur les objectifs sociaux et environnementaux, associés aux performances économiques, le levier de l'éco-logistique est représenté par une boucle vertueuse qui intègre les trois piliers du développement durable appliqués à la logistique.

**Figure N° 09: Levier Eco-Logistique**



Source : <https://www.supplychain-meter.com>

- Exemple d'indicateurs éco-logistique :
  - ✓ Consommation d'énergie
  - ✓ Nombre de tonnes-kilomètres parcourus
  - ✓ Nombre de tonnes de co2 émis par les plates-formes logistiques et le transport
  - ✓ % des modes de transport alternatif à la route
  - ✓ Taux de congestion du trafic...

## 2.4. Les dimensions de la performance logistique

### 2-4-1 Le taux de service

Le contrat avec le client est une promesse essentielle pour l'image de l'entreprise fournisseur, et il est crucial de l'honorer de manière adéquate en respectant les conditions convenues en fonction de la demande.

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

Ainsi, le calcul de base de cet indicateur est le suivant :

**Taux de service (T) = Quantité totale de produits livrés à temps / Quantité commandée (en %)**

Cependant, l'indicateur de niveau de service demeure avant tout un outil de gestion qui permet à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, aux exigences de la clientèle et à ses propres performances (par exemple, l'évolution positive ou négative du niveau de service au cours des derniers mois).

Cet indicateur peut être décliné tout au long de la chaîne logistique, où chaque acteur a des fournisseurs et des clients avec lesquels les relations de livraison peuvent être mesurées par des taux de service. Une fois que cet indicateur est "construit" et peut être suivi régulièrement, des objectifs d'amélioration peuvent être fixés, et les mauvais résultats peuvent être analysés afin d'en déterminer les causes et d'empêcher qu'ils se reproduisent.

Cet indicateur peut donc être utilisé pour surveiller :

Les commandes expédiées aux clients externes,

Les commandes internes à l'entreprise,

Les commandes reçues des fournisseurs.

Pour améliorer l'efficacité du service client, une méthode qui peut être utilisée est la méthode ABC, initialement développée pour relier certaines données comptables en les regroupant autour du concept d'activité. Cette méthode consiste à décomposer les activités de l'entreprise en tâches individuelles et coûts élémentaires, en évaluant les ressources estimées pour chacune, puis en regroupant ces tâches selon des logiques de processus.

Dans le domaine de la supply chain, qui est par nature transversal, cette approche est très pertinente. Par exemple, il est très utile d'évaluer le coût total du traitement d'un client, de la demande d'information initiale à la phase post-livraison et après-vente.

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

De même, pour évaluer le niveau de service fourni par une entreprise et établir des points de référence, il est intéressant de réaliser un audit du service client, tant (interne qu'externe)<sup>39</sup>.

#### **2-4-2 Les délais**

Le délai est une notion essentielle à maîtriser. En effet, les clients non seulement attendent un produit de qualité à un coût intéressant, mais ils attendent également que ce produit soit livré dans les délais convenus. Selon les produits, les secteurs d'activité et les pays, la dimension temporelle peut jouer un rôle prépondérant dans le choix d'un fournisseur par un client.

Il y a tout d'abord le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison effective du produit. Ce temps mesure la capacité à répondre rapidement aux demandes des clients.

Le temps d'écoulement, quant à lui, représente le temps nécessaire pour que les produits traversent l'ensemble du processus, depuis leur entrée dans un site jusqu'à leur sortie. Il s'agit de mesurer la durée totale du cycle logistique.

Il est donc essentiel de définir et de mesurer ces différents temps pour évaluer et améliorer les performances logistiques<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> La logistique des produits alimentaire, mémoire Master Pro Qualimapa, université USTL- Lille, 2003.2004

<sup>40</sup> Idem

### 2-4-3 Le coût des stocks

Les stocks sont essentiels pour garantir la disponibilité des produits à vendre et assurer un bon service client, notamment en cas de temps de production interne longs ou peu fiables. Les stocks regroupent divers éléments tels que les marchandises, les matières premières, les fournitures, les produits finis, les produits en cours de fabrication et les emballages commerciaux.

Cependant, les stocks présentent plusieurs inconvénients majeurs. Ils engendrent des coûts importants et ont des effets secondaires indésirables, tels qu'une gestion plus complexe et une détection moins directe des problèmes de qualité.

Il est souvent sous-estimé le coût réel des stocks. En effet, il comprend les coûts liés aux surfaces de stockage, à l'entretien des entrepôts, à la main-d'œuvre chargée de la manutention des stocks, aux impôts, ainsi qu'aux risques de détérioration pendant le stockage.

Dans le cadre de sa mission visant à organiser une gestion des flux qui minimise les coûts tout en maximisant le service offert aux utilisateurs, le logisticien doit nécessairement connaître le coût total de la gestion des stocks (ou coûts annuels de stockage). Cela lui permet de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des stratégies visant à optimiser la gestion des stocks.

Il existe tout d'abord **les coûts de détention des stocks**, qui comprennent d'une part les frais de gestion des stocks, tels que :

Les coûts directs : ils englobent les immobilisations liées aux locaux de stockage, y compris les frais de loyer et d'entretien. Le fonctionnement de l'entrepôt nécessite également des services extérieurs tels que le chauffage, l'éclairage, l'assurance et les taxes. Les salaires et charges du personnel chargé de la gestion des stocks font également partie des coûts directs. De plus, il faut prendre en compte les coûts générés par les pertes, les dommages causés par l'usure du temps et les conditions de stockage (comme l'humidité dans l'entrepôt).

Les coûts indirects : ils sont liés à l'intervention de différents services au sein de l'entreprise. Par exemple, le service informatique est impliqué dans la gestion des logiciels de gestion des stocks, le service comptable s'occupe de la tenue des comptes relatifs aux stocks, et le service du personnel assure le suivi des carrières des employés des entrepôts.

Il est important de prendre en compte l'ensemble de ces coûts afin d'évaluer de manière précise

les coûts de détention des stocks. Cela permet de mieux comprendre les impacts financiers liés à la gestion des stocks et d'identifier les opportunités d'optimisation pour réduire ces coûts.

D'autre part, il convient de mentionner **les coûts de financement liés aux investissements en stocks**. En effet, maintenir des stocks immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés de manière plus judicieuse dans d'autres domaines de l'entreprise. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks nécessite une évaluation au cas par cas.

Il est essentiel de considérer le coût d'opportunité associé à la détention de stocks. Ces coûts incluent les intérêts ou les pertes d'opportunités liés aux fonds investis dans les stocks, qui pourraient être utilisés pour d'autres investissements ou pour générer des revenus supplémentaires. La détermination précise de ces coûts dépendra des spécificités de chaque entreprise, de sa situation financière, de ses alternatives d'investissement et de ses taux de rendement attendus.

Il est donc important pour une entreprise de prendre en compte ces coûts de financement lorsqu'elle décide de maintenir des niveaux de stocks et d'évaluer l'impact sur sa rentabilité globale. Une analyse approfondie permettra de trouver le juste équilibre entre la disponibilité des stocks et l'optimisation des ressources financières.

Enfin, il convient de mentionner **les coûts de rupture**, qui représentent l'ensemble des conséquences découlant de l'absence du produit au moment souhaité. Ces coûts peuvent être évalués en termes de :

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

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

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

$\text{Stock minimum} = \text{consommation journalière du produit} * (\text{délai de livraison} + \text{délai de passation d'une commande}).$
---

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

La méthode PARETO ou ABC

Une méthode de classification ABC est utilisée pour classer les stocks en catégories A, B et C, parfois avec d'autres catégories supplémentaires. La première étape de cette méthode consiste à trier les produits en fonction de leur chiffre d'affaires ou, idéalement, de leur contribution à la rentabilité de l'entreprise si ces données sont disponibles. La deuxième étape consiste à examiner la différence entre les articles à faible volume de transaction et ceux à fort volume.

Il en découle que certains articles (catégorie A) qui représentent une part importante des ventes doivent faire l'objet d'un suivi quotidien ou continu de leurs niveaux de stock. Pour d'autres articles (catégorie B), une revue hebdomadaire peut être suffisante, et ainsi de suite.

Dans la gestion des stocks, il est couramment observé que 20% des articles en stock représentent environ 80% de la valeur monétaire totale du stock. C'est pourquoi il est important de regrouper les articles en fonction de leur importance. La classification ABC permet de hiérarchiser les articles en fonction de leur contribution à la valeur totale des stocks et de concentrer les efforts de gestion sur les articles les plus stratégiques.

En utilisant cette méthode, les entreprises peuvent mieux focaliser leurs ressources et leur attention sur la gestion des articles à forte valeur et à fort impact sur la rentabilité, tout en optimisant les coûts de stockage et de gestion des articles moins importants. Cela permet une meilleure allocation des ressources et une gestion plus efficace de l'ensemble de la chaîne logistique.

L'analyse prévisionnelle

la prévision des ventes de chaque produit est un élément crucial de la gestion des stocks. Plusieurs approches sont utilisées à cette fin, telles que l'envoi de questionnaires, la réalisation d'interviews téléphoniques et en personne pour anticiper les intentions d'achat des clients, ainsi que le recours à des experts et des vendeurs sur le terrain. Cependant, la plupart des entreprises basent leurs prévisions de ventes sur des données historiques.

La méthode couramment utilisée consiste à analyser les données passées, telles que les ventes réalisées sur une période donnée, en tenant compte des tendances saisonnières, des événements spéciaux, des promotions et d'autres facteurs pertinents. Ces informations permettent de prévoir les ventes futures en utilisant des techniques statistiques et des modèles de prévision.

Cependant, il est important de noter que la prévision des ventes basée sur les données historiques comporte certaines limites. Les comportements d'achat des clients peuvent évoluer, de nouveaux concurrents peuvent entrer sur le marché, ou des facteurs externes tels que les conditions économiques peuvent influencer les résultats. Par conséquent, il est essentiel de prendre en compte ces éléments et d'ajuster les prévisions en fonction des informations actuelles et des tendances observées.

En utilisant à la fois les données historiques et les informations actuelles, les entreprises peuvent élaborer des prévisions de ventes plus précises, ce qui permet une planification plus efficace des niveaux de stock et une meilleure anticipation de la demande. Cela contribue à réduire les coûts liés aux stocks tout en assurant la disponibilité des produits nécessaires pour répondre aux besoins des clients.

#### **2-4-4 Le coût des flux**

Il existe différents types de coûts associés à la gestion des flux de marchandises, tels que les coûts de manutention, les coûts de gestion administrative et les coûts de flux.

Négocier auprès du fournisseur

On peut distinguer les flux amont, qui correspondent aux activités en amont de la chaîne d'approvisionnement, et les flux aval, qui englobent les activités en aval de la chaîne, telles que la distribution et la livraison des produits.

Parmi ces coûts, nous pouvons identifier les coûts d'approvisionnement, qui incluent les frais engagés pour la négociation avec les fournisseurs. Cette étape implique de consacrer du temps à la définition des spécifications techniques et des conditions financières de la commande, ce qui entraîne des frais de manutention. Il est donc essentiel d'évaluer les coûts moyens associés à la passation d'une commande.

Il convient donc de prendre en compte les dépenses liées à la négociation auprès des fournisseurs pour déterminer les frais de manutention moyens nécessaires à l'élaboration des

spécifications techniques et des conditions financières de la commande.

### Le cycle de commande

Le cycle de commande représente la période de temps entre la passation de la commande par le client et la réception complète du produit. Ce processus comprend six étapes : préparation de la commande, réception et enregistrement de la commande, processus de préparation, entreposage/manutention/emballage, transport de la commande, livraison et déchargement chez le client. En moyenne, ce cycle prend 13 jours (entre 5 et 21 jours !).

Cependant, la variabilité du cycle de commande peut poser des problèmes, car elle entraîne une augmentation des stocks de sécurité, ce qui engendre des coûts supplémentaires. Il est donc essentiel que chaque fournisseur connaisse la durée du cycle de commande et le pourcentage de commandes entièrement livrées par rapport à l'ensemble des commandes. Cela permet de mesurer le taux de performance des commandes et d'évaluer l'efficacité du processus de livraison.

### La réception de la marchandise

Il est important d'effectuer la manutention et de vérifier la conformité de la livraison. C'est pourquoi il est nécessaire de définir des indicateurs pour évaluer les coûts de manutention. Ensuite, nous avons les coûts d'expédition qui englobent :

#### Frais de manutention

Ces coûts incluent les dépenses liées à la préparation des commandes à livrer, telles que l'emballage des colis ou le conditionnement sur palettes, ainsi que les frais de chargement des livraisons.

#### Les coûts de transport

Il est essentiel de déterminer et de mesurer le taux de remplissage des unités de transport ainsi que les coûts de transport eux-mêmes.

Il convient d'identifier ces coûts de transport par segments, tels que par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service et par produit.

### **2.2.5. Vers l'excellence logistique**

Pour évaluer le niveau de performances logistiques d'une entreprise, il est nécessaire d'examiner plusieurs composantes clés :

Établir des liens solides avec les clients basés sur une compréhension mutuelle des besoins (ce qui requiert une évaluation du service client).

- ✓ Mettre en place un partenariat solide avec les fournisseurs.
- ✓ Avoir une planification logistique à long terme.
- ✓ Implémenter des programmes d'amélioration continue de la qualité.
- ✓ Impliquer et mobiliser le personnel dans ces processus.
- ✓ Utiliser des systèmes d'information pour faciliter la coordination intra et inter-organisationnelle.
- ✓ Utiliser activement des indicateurs de performance pour évaluer les coûts et la qualité de service.

Les entreprises leaders en matière de logistique se distinguent par leur réactivité et leur position concurrentielle avantageuse, principalement pour deux raisons :

Elles utilisent largement des techniques avancées de contrôle de gestion logistique (comme l'ABC...). Ainsi, elles ont une connaissance précise de leurs coûts logistiques et sont capables de concentrer leurs efforts et leurs plans d'amélioration.

Elles acceptent davantage de remettre en question en permanence leur organisation, que ce soit en réévaluant régulièrement leurs processus ou en observant attentivement les pratiques et les performances de la concurrence ou des secteurs d'activités similaires (ce qui est appelé le benchmarking).

## **2.5 Les indicateurs de performance**

### **2-5-1 Définition de l'indicateur :**

La mesure de la performance s'effectue avec des indicateurs dont les définitions varient suivant les auteurs<sup>41</sup> :

---

<sup>41</sup> M. MATTHIEU LAURAS "Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaîne logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, ECOLE DOCTORALE SYSTEMES ? Spécialité : SYSTEMES INDUSTRIELS INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 2004.

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

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

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

### **5-2 -2 Objectifs de l'indicateur :**

Les objectifs du programme ne couvrent pas toutes les activités de manière exhaustive. Un nombre restreint d'objectifs est sélectionné parmi les plus importants et prioritaires. Les principes qui guident l'élaboration des objectifs peuvent être définis comme suit :

- ✓ Ils doivent être limités en nombre.
- ✓ Ils doivent représenter les aspects essentiels du programme.
- ✓ Ils doivent être formulés de manière claire, simple et compréhensible par tous.
- ✓ Ils doivent être mesurables à l'aide d'indicateurs chiffrés, auxquels des valeurs cibles sont attribuées.

### **2-5-3 Qualité l'indicateur :**

La mesure chiffrée est utilisée pour évaluer objectivement la réalisation d'un objectif et apprécier les performances. Les critères suivants sont pris en compte :

- ✓ Quantifiable et mesurable
- ✓ Fiable (exempt d'erreurs)
- ✓ Clair et compréhensible
- ✓ Nombre relativement restreint
- ✓ Clair et compréhensible

### **2-5-4 Les différents Types l'indicateur:**

#### **- Indicateurs d'alerte :**

Cet indicateur, de type binaire, signale un état anormal du système sous contrôle, nécessitant une action immédiate ou différée. Par exemple, le dépassement d'un seuil critique relève de cette catégorie d'indicateur.

#### **- Indicateurs d'équilibration :**

Cet indicateur, étroitement lié aux objectifs, sert de boussole au décideur. Il fournit des informations sur l'état du système sous contrôle par rapport aux objectifs poursuivis.

- **Indicateurs d'anticipation :**

Un bon tableau de bord est un outil de prospective qui permet d'anticiper et de mieux appréhender la situation actuelle. Cependant, la véritable difficulté réside non pas dans la définition de ce que l'on souhaite piloter, mais plutôt dans la manière dont on souhaite le piloter. Une autre approche de classification des catégories d'indicateurs est la suivante :

- **Les indicateurs de résultat :**

Ils reflètent le résultat qui peut être atteint. Par exemple, la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

- **Les indicateurs de processus :**

Ils permettent d'exprimer la manière d'atteindre un résultat. Par exemple, pour un indicateur de résultat tel que la quantité produite, on peut avoir des indicateurs de processus tels que le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées ou le niveau de qualité des composants utilisés.

En conclusion, la performance logistique joue un rôle crucial dans la réussite d'une entreprise. Une gestion logistique efficace permet de garantir la disponibilité des produits, d'optimiser les coûts, de réduire les délais de livraison et d'améliorer la satisfaction des clients. En surveillant les indicateurs de performance logistique tels que le taux de livraison à temps, le taux de rotation des stocks et les coûts logistiques, les entreprises peuvent identifier les domaines à améliorer et mettre en place des mesures correctives. De plus, l'utilisation de technologies avancées telles que l'automatisation, la traçabilité des produits et l'analyse des données peuvent contribuer à l'amélioration continue de la performance logistique. En investissant dans l'optimisation de la logistique.

### Section 3 : le lien entre la performance logistique et la performance de l'entreprise

Le lien entre la performance logistique et la performance de l'entreprise est étroitement interconnecté et joue un rôle essentiel dans la réussite globale de l'organisation. La performance logistique, qui englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des flux de marchandises, d'informations et de ressources, a un impact direct sur la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans cette introduction, nous examinons comment une performance logistique efficace contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise.

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

Étant donné que chaque entreprise vise à assurer la satisfaction de ses clients internes et externes en optimisant ses flux, il devient crucial pour la fonction logistique de s'adapter, de se développer et d'identifier des leviers permettant d'optimiser la circulation des flux au sein de l'entreprise. Cette exigence est particulièrement importante dans un environnement où la rapidité est de plus en plus essentielle.

Afin de répondre à la question fondamentale de cette recherche, à savoir comment une logistique performante peut contribuer à la performance globale de l'entreprise, plusieurs aspects méritent d'être pris en compte <sup>42</sup>:

#### **3.2. La performance logistique est un outil de la compétitivité de l'entreprise**

Étant donné que la logistique est un élément clé pour améliorer la réponse à la demande du client, elle se concentre sur deux aspects principaux : le délai de livraison du produit au client et la création de valeur en éliminant tout gaspillage.

En ce qui concerne le délai de livraison, une logistique efficace vise à réduire au maximum le temps nécessaire pour que le produit parvienne au client. Cela peut être réalisé grâce à une gestion optimale des stocks, des processus logistiques fluides et une collaboration étroite avec les fournisseurs. En réduisant les délais, l'entreprise peut répondre plus rapidement aux besoins du client, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction.

La création de valeur dans le domaine de la logistique consiste à éliminer toutes les formes de

---

<sup>42</sup> Ouabouch, L., Amri, M. (2014), La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval. Résultats d'une étude empirique dans le secteur industriel marocain, Question(s) de management 2014/1 (n° 5),

gaspillage. Cela implique d'identifier et de supprimer les activités non essentielles, les étapes redondantes ou les processus inefficaces. Par exemple, en adoptant des méthodes telles que le Lean Management ou le Six Sigma, l'entreprise peut identifier les sources de gaspillage telles que les stocks excessifs, les mouvements inutiles ou les retards, et les éliminer de manière systématique. Cela permet d'optimiser les ressources, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des produits et services offerts.

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

Étant donné que la logistique joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise, c'est elle qui garantit un flux efficace des produits vers les clients, accompagné d'un service de qualité supérieure. En prenant en compte les achats, notamment la qualité des approvisionnements et leurs prix, ainsi que la qualité du service logistique (niveau de service et respect des délais), l'entreprise peut se différencier de ses concurrents et développer un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel devient alors un moteur essentiel pour la création de valeur au sein de l'entreprise.

La logistique joue un rôle crucial dans l'écoulement des produits vers les clients. Les achats, qui incluent la sélection des fournisseurs et la négociation des prix, sont un aspect clé de la logistique. En garantissant des approvisionnements de qualité et en optimisant les coûts d'achat, l'entreprise peut améliorer sa compétitivité sur le marché.

La qualité du service logistique est également un facteur décisif. En assurant un niveau élevé de service, tel que des délais de livraison rapides, une gestion efficace des stocks et un suivi précis des commandes, l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents. Une logistique bien gérée permet de répondre aux attentes des clients de manière fiable, ce qui contribue à leur satisfaction et à leur fidélisation.

En développant un avantage concurrentiel grâce à une logistique performante, l'entreprise peut créer de la valeur ajoutée. Un service logistique de qualité peut générer des avantages tangibles, tels qu'une réduction des coûts, une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une meilleure satisfaction client. De plus, en répondant efficacement à la demande du marché, l'entreprise peut conquérir de nouveaux clients et renforcer sa position sur le marché<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Pesqueux, Y. (2005), La notion de performance globale,

### **3.3. La logistique est une fonction transversale dans l'entreprise**

Selon A. GRETACAP et P. MEDAN (2005), le domaine de la logistique englobe l'ensemble des activités de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux physiques de marchandises, ainsi que des flux d'informations qui leur sont associés. Dans cette perspective, la fonction logistique joue un rôle transversal et doit maintenir une relation permanente avec les différents acteurs impliqués dans la mise à disposition des produits commandés auprès du client.

La logistique est bien plus qu'un simple processus de transport et de livraison. Elle englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des flux, qu'ils soient physiques ou informationnels. Cela inclut la planification des approvisionnements, la gestion des stocks, la coordination des opérations de production, la mise en place de systèmes de distribution efficaces, ainsi que la surveillance et le contrôle des flux tout au long de la chaîne logistique<sup>44</sup>.

Pour assurer le bon déroulement de ces activités, la fonction logistique doit être étroitement connectée avec les différents acteurs impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend les fournisseurs, les transporteurs, les prestataires de services logistiques, les équipes de production et bien sûr, les clients. Une communication et une coordination efficaces entre ces acteurs sont essentielles pour garantir la disponibilité des produits commandés dans les délais convenus.

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

Il est important de souligner que tout au long d'une chaîne logistique, on observe généralement trois types de stocks : les stocks de matières premières, les stocks de produits en cours de fabrication et les stocks de produits finis. Les modèles de gestion des stocks partent du principe implicite que les stocks sont nécessaires pour assurer un certain niveau de sécurité, tout en cherchant à minimiser les coûts associés. Cependant, les approches contemporaines visent à réduire les stocks au minimum, car ils sont souvent considérés comme un obstacle<sup>45</sup> :

**Sur le plan financier :** les stocks représentent une immobilisation coûteuse de capitaux que l'entreprise aura du mal à répercuter sur les prix, surtout en période de forte concurrence.

---

<sup>44</sup> Porter, M.E. (1982), Choix stratégique et concurrence, Paris, Economica,

<sup>45</sup> Renaud, A., Berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises,

**Sur le plan commercial :** la demande évolue rapidement et les produits en stock ne correspondent pas toujours exactement aux produits demandés. Il est donc préférable d'investir dans des moyens de production permettant de produire rapidement et de manière fiable plutôt que de financer un stock qui risque rapidement de devenir obsolète.

**Sur le plan technique :** les stocks peuvent masquer d'autres problèmes au sein de l'entreprise, tels que des pannes d'équipement, des changements d'outils trop longs, une mauvaise disposition des postes de travail, un manque de maîtrise de la qualité ou des contraintes liées aux fournisseurs (retards de livraison). Ces cinq obstacles entravent le flux de production. Il est donc préférable de s'attaquer aux causes des dysfonctionnements pour éviter les interruptions de flux, plutôt que d'augmenter les stocks. Cela peut impliquer la mise en place de procédures de contrôle et de gestion de la qualité, l'adoption de changements d'outils rapides (SMED), une meilleure collaboration avec les fournisseurs, une nouvelle disposition des postes de travail, ainsi que la réduction et la simplification des trajets. Il convient de faciliter les flux et d'adopter une approche logistique plutôt que de se concentrer uniquement sur les stocks.

### **3.5. La logistique est une fonction qui entretient des relations étroites avec d'autres fonctions de l'entreprise**

Telles que<sup>46</sup> :

- ✓ La fonction d'achat contribue à assurer des livraisons fiables en provenance des fournisseurs.
- ✓ La fonction de production joue un rôle essentiel dans l'établissement de bons plans de production.
- ✓ La fonction commerciale est responsable de la prévision des ventes, ce qui revêt une importance cruciale, notamment sur des horizons parfois critiques.
- ✓ La fonction qualité garantit le respect des normes de qualité requises, notamment en ce qui concerne le conditionnement, le transport et le stockage des produits.
- ✓ La fonction financière est chargée de déterminer les budgets, de calculer les coûts et d'analyser les écarts financiers.
- ✓ La fonction marketing intervient dans la définition de la gamme de produits, en mesurant son impact sur la logistique et le stockage, entre autres.

Par conséquent, nous pouvons affirmer que la fonction logistique partage les mêmes objectifs

---

<sup>46</sup> Salgado, M. (2013), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations,

que les autres fonctions de l'entreprise. Ces objectifs peuvent être résumés dans la phrase suivante : fournir le bon produit, au bon moment, au bon endroit, au meilleur coût, tout en offrant une qualité et un service supérieurs.

Ces objectifs s'appliquent à toutes les fonctions de l'entreprise, telles que les achats, le marketing, les ressources humaines, la finance, la comptabilité, le contrôle de gestion, etc. Chaque fonction contribue à la réalisation de ces objectifs de manière interconnectée.

La fonction achat joue un rôle clé dans l'approvisionnement en produits de qualité auprès des fournisseurs, tout en recherchant les meilleures conditions d'achat pour minimiser les coûts.

La fonction marketing se concentre sur la compréhension des besoins des clients et la promotion des produits adaptés, tout en veillant à ce que les produits soient disponibles aux bons endroits et au bon moment.

La fonction ressources humaines contribue à la formation et au développement du personnel, assurant ainsi une main-d'œuvre qualifiée et motivée pour soutenir les opérations logistiques efficaces.

La fonction finance, comptabilité et contrôle de gestion joue un rôle dans la gestion des coûts, le suivi des performances financières et l'évaluation de l'efficacité des opérations logistiques.

Toutes ces fonctions collaborent pour atteindre les objectifs communs de l'entreprise en matière de logistique, afin de fournir des produits de qualité, de répondre aux attentes des clients, d'optimiser les coûts et d'améliorer la satisfaction globale de l'entreprise.

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

- ✓ En raison de son caractère transversal, la fonction logistique joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise.
- ✓ La logistique gère de manière optimale les flux physiques et les flux d'informations, qu'ils soient internes ou externes.
- ✓ La logistique agit sur la trilogie "Fournisseurs-Approvisionnement-Matières" en sélectionnant les meilleurs fournisseurs et en choisissant les bons produits et matières premières pour garantir une transformation efficace.
- ✓ La logistique agit également sur la trilogie "Distribution-Produits-Clients" en établissant des réseaux de distribution adaptés pour répondre aux commandes des clients finaux, qu'ils soient professionnels ou particuliers.

- ✓ Elle intervient dans la gestion du stockage et de la gestion des stocks au sein des entrepôts, magasins ou plates-formes, qui constituent le cœur de l'efficacité de la chaîne logistique d'une entreprise.
- ✓ La logistique joue un rôle crucial dans la gestion de la flotte de transport des marchandises.
- ✓ Elle a un impact direct sur le taux de satisfaction des clients, qui doit être une priorité constante pour l'entreprise.
- ✓ La logistique contribue à l'optimisation des coûts le long de la chaîne logistique.
- ✓ L'objectif principal de la logistique est d'offrir un produit ou service qui satisfait les demandes des clients en termes de prix, de quantité, de qualité, de délai de réponse et de service associé.
- ✓ La logistique intervient également dans le recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est actuellement appelé la logistique inversée, de retour ou environnementale.

## **Conclusion**

La logistique occupe une place centrale dans la priorité des entreprises en raison de sa forte contribution à leur performance. Au fil des années, de plus en plus d'entreprises et de chercheurs reconnaissent les avantages d'une bonne gestion de la chaîne logistique sur la performance globale de l'entreprise. Une gestion logistique efficace permet de valoriser les ressources de l'entreprise, qu'il s'agisse du temps, de l'argent, des ressources humaines ou techniques, en les coordonnant au mieux.

Les enquêtes académiques et professionnelles confirment que la gestion de la chaîne logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Plus précisément, ces études montrent que les pratiques logistiques influencent positivement la performance opérationnelle de l'organisation,

Notamment en ce qui concerne le service client, le temps de réponse, le niveau des stocks, les délais, etc. Ainsi, il est conclu que pour que la logistique, ou plutôt la Supply Chain dans son ensemble, contribue pleinement à la performance de l'entreprise, il est nécessaire de mettre l'accent sur les aspects suivants :

- ✓ La Supply Chain doit être en parfaite harmonie avec la stratégie de l'entreprise.
- ✓ La Supply Chain doit être alignée sur les besoins des clients en termes de qualité, coût, délai et service.
- ✓ Une Supply Chain bien conçue doit être un levier de croissance efficace.
- ✓ La Supply Chain doit être adaptative, réactive, évolutive et durable.

Au final, une performance logistique efficace joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la

performance globale d'une entreprise. En gérant de manière optimale les flux de marchandises, d'informations et de ressources tout au long de la chaîne logistique, une entreprise peut obtenir plusieurs avantages concurrentiels et créer de la valeur pour ses clients.

Tout d'abord, une performance logistique efficace permet de réduire les délais de livraison et d'améliorer la satisfaction client. En livrant les produits rapidement et en respectant les délais promis, une entreprise peut renforcer sa réputation et fidéliser sa clientèle.

De plus, une performance logistique optimale contribue à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité opérationnelle. En optimisant les processus de gestion des stocks, de transport et de distribution, une entreprise peut réduire les coûts liés à la logistique tout en assurant une disponibilité constante des produits.

Une performance logistique efficace permet également d'augmenter la réactivité et la flexibilité de l'entreprise. En ayant une vision claire des flux logistiques, une entreprise peut s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande et aux changements du marché, ce qui lui confère un avantage concurrentiel.

Enfin, une performance logistique solide favorise l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et la collaboration avec les fournisseurs. En créant des partenariats solides et en réduisant la visibilité, des flux de marchandises, une entreprise peut réduire les risques de rupture de stock, améliorer la qualité des produits et réaliser des économies d'échelle.

En somme, une performance logistique efficace est un facteur clé pour améliorer la performance globale de l'entreprise. En mettant en place des stratégies et des processus logistiques efficaces, une entreprise peut renforcer sa compétitivité, augmenter sa rentabilité et assurer sa croissance à long terme dans un environnement commercial de plus en plus exigeant et dynamique.

# Chapitre III

---

Le rôle de la performance de la chaîne logistique dans la performance globale de l'entreprise Etude du cas de l'entreprise Cevital SPA

### Chapitre III. Management de la chaîne logistique et sa contribution à la performance de l'entreprise « cevital »

Dans cette section, nous présenterons les étapes essentielles qui nous permettront de valider méthodologiquement notre démarche de recherche. Nous décrirons les outils statistiques retenus en fonction de la progression dans la démarche.

Après avoir vérifié la validité et fiabilité des construits (variables utilisées pour notre étude), nous procéderons à une analyse explicative en essayant de mesurer les liens entre les construits et tester donc les hypothèses de recherche. Nous utiliserons à cet effet les méthodes d'équation structurelles de type PLS.

## Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil : Cevital SPA et organisation des services de logistique

### **1.1. Présentation de Cevital**

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de

Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son

Développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son

Développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois

Et de richesses.

## **Localisation**

A l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

### **A Bejaïa :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- ✓ Raffinerie Huile
- ✓ Margarinerie
- ✓ Silos portuaires
- ✓ Raffinerie de sucre

### **A El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.....

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000.

### **A Tizi Ouzou :**

**A Agouni Gueghrane :** au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- ✓ L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

**NOS ACTIVITES :** Que faisons- nous ?

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- 1. Huiles Végétales.**
- 2. Margarinerie et graisses végétales.**
- 3. Sucre blanc.**
- 4. Sucre liquide.**
- 5. Silos portuaires.**
- 6. Boissons.**

## **1-Huiles Végétales :**

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

**Fleurial plus :** 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

**(ELIO et FRIDOR) :** ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs

Étapes de raffinage et d'analyse.

Capacité de production : 570 000 tonnes /an

Part du marché national : 70%

Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

## **2- Margarinerie et graisses végétales :**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines

Sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial,**

D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle,

À l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »

**Capacité de production :** 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30%

Sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient

## **3-Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est Conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%

## **4-Sucre liquide :**

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

## **5-Silos Portuaires :**

### **Existant :**

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de

Déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux

Et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

## **6 –Boissons**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus

De 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « **Lalla Khadidja** » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** »

### **Nos clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

## **Notre Devise : des produits de Qualité :**

**CEVITAL FOOD** donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

## **5/L'organisation générale des composantes et les missions des directions:**

**A/ Structure de l'encadrement:** Organigramme (présentation page suivante).

## **B/ Missions et services des composantes de la DG:**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

### ➤ **La direction Marketing:**

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

### ➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### ➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### ➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

### ➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### ➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ....).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### ➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

### ➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **la direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qSa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **la direction Energie et Utilités:**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW. /

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

## **1.2. Le choix stratégique de l'entreprise**

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet

De mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution

Technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de

Communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre

Aux programmes d'action dans lesquels les objectifs de pénétration commerciale qui exigent

Une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

Concernant le métier de *CEVITAL*, elle a opté, tout d'abord, une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Conglomérale : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les

Une des autre tel que l'agroalimentaire, la construction, etc.

Concernant le marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché local,

*CEVITAL* a instauré une stratégie de domination : elle cherche à être et à garder la place de

Leader de marché national.

### **1.3. Les objectifs de *CEVITAL* :**

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

Les objectifs de *CEVITAL* sont :

- l'élargissement de sa gamme de produit ;
- l'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- la mise de nouveaux produits sur le marché ;
- l'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production de ses grains localement ;
- l'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- la modernisation des installations en termes de machines et techniques pour augmenter le volume de sa production ;

positionnement de ses produits sur le marché étranger et leur exportation ;

la aux besoins et attentes du client l'accroissement de chiffre d'affaire ;

l'amélioration de ses relations de partenariat avec des firmes étrangères ;

l'importation des grains oléagineux pour les l'extraction directe des huiles brutes.

#### **1.4 Le rôle de la logistique au sein de *CEVITAL***

Parmi les rôles de la logistique :

Gérer et contrôler l'ensemble des activités relevant de la fonction logistique ;

Evaluer en permanence les performances et de la qualité ;

Elaborer les procédures de gestion et normes de travail ;

Elaborer les objectifs et programme de travail, budgets et bilans ;

Veiller à la discipline du personnel ;

Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation, de perfectionnement et de promotion du Personnel ;

Relation de coopération et de coordination avec les autres structures de l'entreprise ;

Veiller à la bonne application des règles de sécurités ;

Veillé à la bonne image de marque de l'entreprise ;

Suivie des relations avec les administrations, organismes et sociétés.

## Section 2. Approche et choix méthodologiques

Cette section a pour Object d'expliquer nos choix méthodologiques

Rappelons que nous avons élaboré dans l'introduction un modèle conceptuel qui doit être validé par première étude empirique. Pour ce faire nous avons réalisé une enquête par questionnaire au près du personnel des services de l'entreprise de Cevital.

**La population et échantillon :** l'échantillon est constitué de 23 questionnaires au près du personnel des services (Supply chain - Transport – direction ordonnancement et planification – gestion de stock- planification de distribution – direction opération logistique -achats – comptabilité fournisseur - approvisionnement- logistique) cette enquête est déroulée le 12 /05 /2023 jusqu'à un 26/05 /2023

### L'instrument de collecte de données :

Un questionnaire qui contient 20 questions sur la performance logistique et 5 questions sur l'efficacité et 5 questions sur l'efficience et 5 questions sur l'effectivité.

Échelle de mesures utilisées (pas du tout d'accord – plutôt pas d'accord – neutre – plutôt d'accord- tout à fait d'accord).

### 2.1. La méthode PLS-PM

Les échelles de mesures :

Dans ce qui suit, deux critères nous guident donc dans l'instrumentalisation de la recherche : la fiabilité et la validité. Evrard et al. (1997, cités par Gueguen, 2001) définissent deux critères comme suit :

- **Fiabilité :** si on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, les résultats doivent être identiques
- **Variabilité :** les instruments de mesure doivent permettre d'appréhender le mieux possible le phénomène que l'on cherche à mesurer.

#### 2.2.1. La fiabilité des mesures : mesure de l'estimation de la fiabilité (ou fidélité)

La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population (Roussel, 1996). L'objectif est de réduire l'erreur

aléatoire. quatre techniques servent à estimer la fiabilité : la mesure de consistance interne (test d'homogénéité), la méthode du test-retest, la technique de deux moitiés (split-half), la technique des formes alternatives ( multiples). La mesure de la fiabilité peut être réalisée grâce à un indicateur de fiabilité entre les items d'une échelle.

L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach (noté  $\alpha$ )

#### A- L'alpha de Cronbach

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle « les énoncés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit » (Perrien et al., 1984, cité par Basly, 2005). L'alpha est calculé ainsi :

$$\alpha = k / (k - 1) * (1 - (\sum s_i^2 / st^2))$$

$\alpha$  : représente le coefficient alpha de Cronbach,

k : est le nombre d'items dans l'échelle,

$s^2_i$  : est la variance de chaque item,

$s^2$  : est la variance totale de l'échelle.

La formule calcule la cohérence interne de l'échelle en évaluant la proportion de variance commune entre les items par rapport à la variance totale de l'échelle. Un coefficient alpha plus élevé indique une plus grande cohérence et fiabilité de l'échelle.

Il convient de noter que l'alpha de Cronbach peut varier de 0 à 1. Une valeur proche de 1 indique une forte cohérence interne et une fiabilité élevée de l'échelle, tandis qu'une valeur proche de 0 indique une faible cohérence et une fiabilité réduite.

### **2.2.2. Les tests de l'unidimensionnalité des échelles**

Les tests de l'unidimensionnalité des échelles sont utilisés pour évaluer si les items d'une échelle mesurent une seule dimension ou concept. Ces tests permettent de vérifier si tous les items d'une échelle sont cohérents et contribuent de manière significative à la mesure de la même caractéristique.

Voici deux tests couramment utilisés pour évaluer l'unidimensionnalité des échelles :

- l'analyse en composantes principales (PCA) :

Cette analyse statistique permet de déterminer la structure factorielle des items d'une échelle.

- L'analyse factorielle confirmatoire (CFA) :

Cette analyse consiste à tester un modèle préalablement spécifié pour évaluer si les données empiriques correspondent au modèle théorique d'unidimensionnalité de l'échelle.

Ces tests de l'unidimensionnalité sont importants pour s'assurer que les items d'une échelle mesurent effectivement un seul construit conceptuel. Une échelle unidimensionnelle est généralement préférable car elle permet une interprétation claire et précise des scores obtenus. Cependant, il convient de noter que des échelles multidimensionnelles peuvent également être utilisées lorsque le concept étudié est composé de plusieurs dimensions distinctes.

### **2.2.3. la validité des mesures :**

La validité des mesures est un concept essentiel en recherche, qui fait référence à l'exactitude et à l'adéquation des mesures utilisées pour évaluer une variable ou un concept particulier. La validité des mesures indique dans quelle mesure les résultats obtenus reflètent réellement ce qui est mesuré.

Il existe plusieurs types de validité des mesures, dont voici quelques-uns :

#### **Validité de contenu :**

Il s'agit d'évaluer si les items ou les questions utilisées pour mesurer une variable couvrent de manière exhaustive et représentative le contenu théorique du concept mesuré. La validité de contenu est généralement évaluée par des experts dans le domaine.

### **Validité de construit :**

Elle se réfère à l'adéquation des mesures avec la structure théorique du concept mesuré. Cela implique d'évaluer si les items ou les questions utilisés pour mesurer une variable se comportent conformément aux attentes théoriques, en utilisant des méthodes statistiques telles que l'analyse factorielle ou la modélisation par équations structurelles.

### **Validité nomologique :**

La validité nomologique est un type de validité des mesures qui se concentre sur la relation entre les mesures et les lois ou théories existantes. Elle vise à évaluer dans quelle mesure les mesures d'un concept s'alignent sur les prédictions théoriques ou les relations établies avec d'autres variables,

Et repose sur l'idée que les mesures doivent se comporter conformément aux relations théoriques attendues avec d'autres variables. Elle permet de vérifier si les mesures d'un concept sont en accord avec les hypothèses et les relations postulées par la théorie.

## **2.2.Le choix de la méthode PLS**

Nous avons eu donc recours à la méthode des moindres carrés partiels (PLS) pour vérifier les hypothèses de recherche. Le choix de cette méthode plutôt que celle de LISREL est dû à plusieurs avantages pratiques que la première présente (Fornell et Bookstein, 1982 ; Fornell et Larcker, 1981) : elle est plus appropriée pour des analyses de causalité prédictive, permet simultanément de tester le modèle de recherche et de vérifier les propriétés du modèle empirique sous-jacent, est particulièrement avantageuse en phase initiale de développement et de vérification d'une théorie, et ne nécessite pas un large échantillon et des données normalement distribuées.

## **2.3 .La méthode PLS**

PLS (Partial Least Squares) est une méthode d'analyse de données multivariées utilisée pour explorer les relations entre des ensembles de variables. Elle est largement utilisée dans le domaine de la recherche en sciences sociales et en gestion, notamment dans les études de modélisation des équations structurelles.

La méthode PLS vise à modéliser les relations causales entre des variables latentes (non observables) en utilisant des variables observables (manifestes). Elle est souvent utilisée lorsque les modèles de recherche sont complexes, comprenant plusieurs variables latentes et des relations non linéaires ou non normales.

La méthode PLS repose sur la maximisation de la covariance entre les variables manifestes et les variables latentes, en construisant des composantes principales. Elle permet de mesurer l'importance relative de chaque variable dans le modèle et d'estimer les poids des relations entre les variables.

### **Avantage de la méthode PLS**

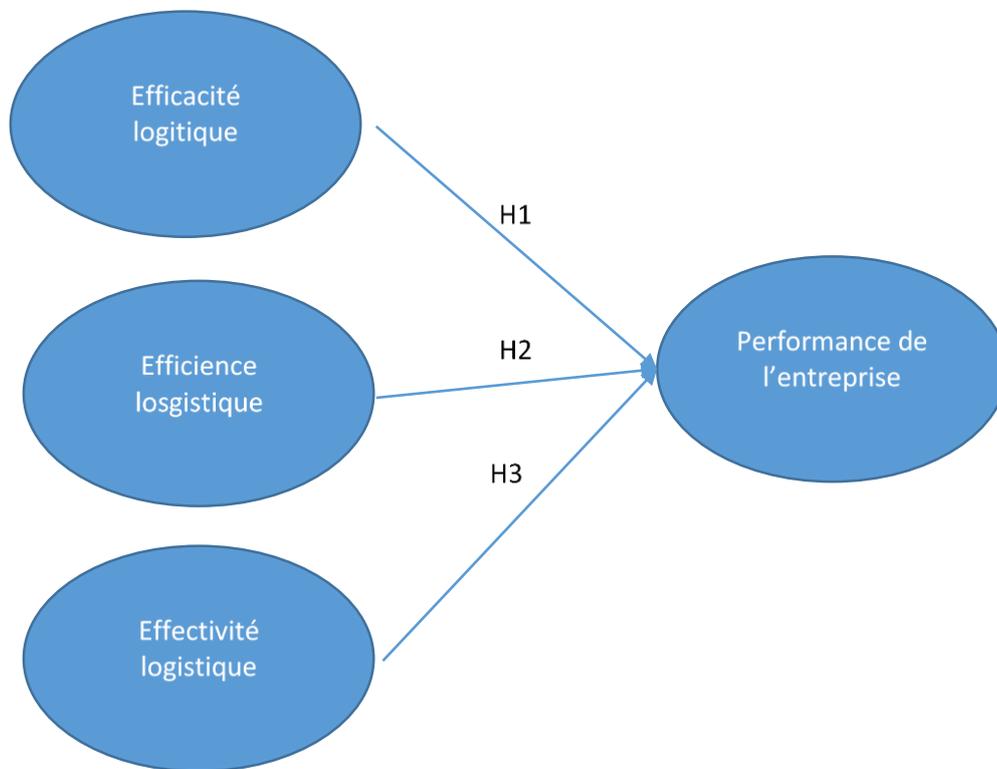
En effet, la méthode PLS présente l'avantage de ne faire aucune hypothèse sur la distribution des variables et d'admettre avec beaucoup de facilité la coexistence des concepts formatifs et réflexifs. Un bloc de construit est dit réflexif, si l'on considère que les variables manifestes reflètent la variable latente, qu'elles en sont conséquence. Un construit est dit formatif, si la variable latente est représentée par l'ensemble des variables manifestes, qu'elle en est une conséquence.

### **Limites de la méthode PLS**

L'inconvénient majeur de la méthode PLS réside dans l'absence d'hypothèse sur les distributions, ce qui rend impossible l'inférence classique sur la significativité des relations. Toutefois, ce problème peut être résolu en utilisant un bootstrap<sup>1</sup> qui donne les t de Student pour chaque relation de causalité. En conclusion, toutes ces raisons amènent donc à privilégier cette méthode, particulièrement bien adaptée au caractère plus exploratoire que confirmatoire de la recherche (Fernandes, 2007).

## Section 3. Résultats et interprétation des sorties de l'analyse PLSPM du logiciel XLSTAT

Voici les 3 hypothèses :



**H1** : L'efficacité logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise

**H2** : L'efficacité logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise

**H3** : l'effectivité logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise

## Résultats de l'analyse du modèle externe : relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes respectives

La première partie des résultats rassemble des informations sur les données et le modèle créé (statistiques descriptives des variables manifestes, spécification du modèle).

Le premier élément important est la vérification de l'unidimensionnalité des blocs. Nous nous trouvons dans le cas réflexif, les blocs doivent donc être unidimensionnels. On utilise donc le tableau donnant la fiabilité des blocs :

Tableau 1. Fiabilité des blocs

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
EFFICACITE LOGIST	5	0,850	0,894	4,044	1,000	3,147
						0,879
						0,473
						0,308
						0,192
EFFICIENCE LOGISTIC	5	0,827	0,880	5,127	1,000	2,980
						0,974
						0,578
						0,354
						0,113
EFFECTIVITE LOGIST	5	0,860	0,900	5,227	1,000	3,212
						0,835
						0,518
						0,318
						0,118
PERFORMANCE LOGIST	15	0,929	0,939	16,680	1,000	7,652
						1,615
						1,263
						0,841
						0,818
						0,653
						0,581
						0,488
						0,386
						0,290
						0,212
						0,082
						0,056
0,035						
0,028						
PERFORMANCE ETSE	5			1,792	1,000	1,558
						1,447
						0,951
						0,559
						0,485

On peut voir que l'indice de fiabilité Alpha de Cronbach est au-dessus de son seuil admis dans la littérature (0,7). Le rho de Dillon et Goldstein est également supérieur à 0,7. Enfin, le troisième critère de fiabilité est validé à partir de la lecture de la dernière colonne (la première valeur propre est beaucoup plus grande que la seconde dans beaucoup de cas. Ces résultats nous poussent à considérer que les blocs sont **unidimensionnels**.

Afin d'aller plus loin dans la recherche de dimensions supplémentaires, XLSTAT donne des tableaux de corrélations pour chaque variable latente entre les variables manifestes et les facteurs obtenus par une ACP sur chaque bloc.

Dans le cadre de cette application, nous nous focalisons sur une seule dimension.

La sortie suivante est le tableau des GoF qui permettent d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle :

Tableau 2. Tableau qualité de l'ajustement GoF

Qualité de l'ajustement (GoF) (Variables manifestes monofactorielles) :

	Go F	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile	Maximum
Absolu	0,634	0,647	0,061	10,464	0,544	0,773	0,479	0,599	0,652	0,686	0,793
Relatif	0,857	0,814	0,080	10,700	0,526	0,932	0,492	0,782	0,831	0,864	0,945
Modèle externe	0,975	0,933	0,052	18,718	0,818	1,000	0,800	0,900	0,936	0,972	1,039
Modèle interne	0,879	0,872	0,078	11,337	0,583	0,956	0,493	0,866	0,891	0,913	0,958

On voit que le GoF absolu est de 0,634, très proche de son estimation bootstrap<sup>47</sup> (0,647). Cette valeur est difficile à interpréter et sert surtout afin de comparer différents groupes d'individus ou différents modèles. Le Gof relatif et ceux basés sur les modèles internes et externes sont très élevés et auraient tendance à traduire une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données.

Ensuite, on vérifie la validité discriminante du modèle conceptuel : il s'agit de vérifier si les variables manifestes d'une dimension sont plus corrélées entre elles qu'avec des variables manifestes d'une autre dimension. Autrement, ce tableau permet de vérifier la validité discriminante de notre instrument de mesure. Il s'agira de vérifier si les indicateurs mesurant des phénomènes différents sont faiblement corrélés.

<sup>47</sup> Méthode de rééchantillonnage qui permet d'obtenir un échantillon théorique à partir de l'échantillon disponible.

On la vérifie à travers le tableau suivant (les cross-loadings) :

Tableau 3. Tableau Cross-loadings

	EFFICACITE LOGIST	EFFICIENCE LOGISTIC	EFFECTIVITE LOGIST	PERFORMANCE LOGIST	PERFORMANCE ETSE
EFFICAC1	<b>0,655</b>	0,388	0,346	0,512	0,358
EFFICAC2	<b>0,798</b>	0,643	0,389	0,671	0,390
EFFICAC3	<b>0,808</b>	0,745	0,649	0,808	0,505
EFFICAC4	<b>0,898</b>	0,783	0,718	0,879	0,543
EFFICAC5	<b>0,783</b>	0,559	0,747	0,771	0,542
EFFICIENC1	0,638	<b>0,746</b>	0,469	0,678	0,570
EFFICIENC2	0,540	<b>0,738</b>	0,560	0,672	0,524
EFFICIENC3	0,474	<b>0,636</b>	0,328	0,524	0,412
EFFICIENC4	0,653	<b>0,844</b>	0,589	0,760	0,416
EFFICIENC5	0,770	<b>0,872</b>	0,556	0,803	0,602
EFFECTIV1	0,560	0,627	<b>0,844</b>	0,746	0,516
EFFECTIV2	0,484	0,395	<b>0,783</b>	0,615	0,551
EFFECTIV3	0,641	0,525	<b>0,765</b>	0,708	0,391
EFFECTIV4	0,558	0,430	<b>0,748</b>	0,646	0,650
EFFECTIV5	0,712	0,620	<b>0,860</b>	0,810	0,704
EFFICAC1	0,655	0,388	0,346	<b>0,512</b>	0,358
EFFICAC2	0,798	0,643	0,389	<b>0,671</b>	0,390
EFFICAC3	0,808	0,745	0,649	<b>0,808</b>	0,505
EFFICAC4	0,898	0,783	0,718	<b>0,879</b>	0,543
EFFICAC5	0,783	0,559	0,747	<b>0,771</b>	0,542
EFFICIENC1	0,638	0,746	0,469	<b>0,678</b>	0,570
EFFICIENC2	0,540	0,738	0,560	<b>0,672</b>	0,524
EFFICIENC3	0,474	0,636	0,328	<b>0,524</b>	0,412
EFFICIENC4	0,653	0,844	0,589	<b>0,760</b>	0,416
EFFICIENC5	0,770	0,872	0,556	<b>0,803</b>	0,602
EFFECTIV1	0,560	0,627	0,844	<b>0,746</b>	0,516
EFFECTIV2	0,484	0,395	0,783	<b>0,615</b>	0,551
EFFECTIV3	0,641	0,525	0,765	<b>0,708</b>	0,391
EFFECTIV4	0,558	0,430	0,748	<b>0,646</b>	0,650
EFFECTIV5	0,712	0,620	0,860	<b>0,810</b>	0,704
PER-FORMCL16	0,132	0,440	0,208	0,283	<b>0,315</b>
PER-FORMCL17	0,369	0,381	0,211	0,353	<b>0,611</b>
PER-FORMCL18	0,487	0,362	0,564	0,526	<b>0,783</b>
PER-FORMCL19	0,271	0,516	0,408	0,438	<b>0,590</b>
PER-FORMCL20	-0,297	-0,042	-0,443	-0,293	<b>-0,255</b>

Les résultats de ce tableau montrent l'existence de corrélations entre deux variables manifestes de dimensions différentes plus fortes que la corrélation entre les variables manifestes de la même dimension (exemple EFFICACE1, PERFORMANCE 16...).

Ces résultats se confirment avec le critère de la moyenne des communalités (AVE) (voir tableau suivant) qui doit être inférieure à 0,5. Or ce n'est pas le cas pour les dimensions de notre modèle conceptuel. Ceci s'explique, à notre sens, par la confusion qui existe chez les personnes interviewés concernant leur perception des dimensions de la performance.

Tableau 4. Validité discriminante des échelles de mesure

Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) :

	EFFICACITE LOGIST	EFFICIENCE LOGISTIC	EFFECTIVITE LOGIST	PERFORMANCE LOGIST	PERFORMANCE ETSE	Moyenne Communautés (AVE)
EFFICACITE LOGIST	1	<b>0,650</b>	0,553	<b>0,878</b>	<b>0,360</b>	0,627
EFFICIENCE LOGISTIC	<b>0,650</b>	1	0,432	<b>0,809</b>	<b>0,429</b>	0,596
EFFECTIVITE LOGIST	0,553	0,432	1	<b>0,785</b>	<b>0,494</b>	0,642
PERFORMANCE LOGIST	<b>0,878</b>	<b>0,809</b>	<b>0,785</b>	1	<b>0,522</b>	0,510
PERFORMANCE ETSE	<b>0,360</b>	<b>0,429</b>	<b>0,494</b>	<b>0,522</b>	1	0,300
Moyenne Communautés (AVE)	0,627	0,596	0,642	0,510	0,300	<b>0</b>

Enfin, l'analyse du modèle interne se termine par une autre sortie du logiciel (le tableau des corrélations). On y vérifie que les loadings les plus élevés sont ceux reliant la variable manifeste à sa variable latente associée dans le modèle. La même vérification peut être faite si on reprend la première colonne (celle des corrélations). Ce qui n'est pas le cas ici.

Tableau 5. Tableau Corrélations (dimension 1)

Variable latente	Variables manifestes	Corrélations	Loadings	Location	Communalités	Redondances	Corrélations (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
EFFICACITE LOGIST	EFFICAC1	0,655	0,655	0,000	0,428		0,625	0,185	3,542	0,022	0,899
	EFFICAC2	0,798	0,798	0,000	0,637		0,789	0,116	6,883	0,293	0,931
	EFFICAC3	0,808	0,808	0,000	0,653		0,824	0,063	12,858	0,650	0,934
	EFFICAC4	0,898	0,898	0,000	0,806		0,905	0,038	23,423	0,814	0,973
	EFFICAC5	0,783	0,783	0,000	0,613		0,811	0,065	12,100	0,699	0,937
EFFICIENCE LOGISTIC	EFFICIENC1	0,746	0,746	0,000	0,557		0,753	0,098	7,621	0,484	0,895
	EFFICIENC2	0,738	0,738	0,000	0,545		0,750	0,065	11,444	0,602	0,860
	EFFICIENC3	0,636	0,636	0,000	0,404		0,636	0,142	4,478	0,290	0,839
	EFFICIENC4	0,844	0,844	0,000	0,713		0,854	0,055	15,232	0,722	0,940
	EFFICIENC5	0,872	0,872	0,000	0,761		0,872	0,046	19,010	0,750	0,951
EFFECTIVITE LOGIST	EFFECTIV1	0,844	0,844	0,000	0,712		0,864	0,050	16,917	0,733	0,970
	EFFECTIV2	0,783	0,783	0,000	0,613		0,801	0,094	8,291	0,525	0,937
	EFFECTIV3	0,765	0,765	0,000	0,585		0,771	0,077	9,946	0,541	0,881
	EFFECTIV4	0,748	0,748	0,000	0,559		0,772	0,136	5,503	0,296	0,950
	EFFECTIV5	0,860	0,860	0,000	0,739		0,884	0,063	13,694	0,702	0,970
PERFORMANCE LOGIST	EFFICAC1	0,512	0,512	0,000	0,262	0,262	0,500	0,183	2,800	0,043	0,839
	EFFICAC2	0,671	0,671	0,000	0,450	0,450	0,667	0,127	5,263	0,278	0,890
	EFFICAC3	0,808	0,808	0,000	0,652	0,652	0,815	0,065	12,395	0,667	0,923
	EFFICAC4	0,879	0,879	0,000	0,773	0,773	0,880	0,038	23,276	0,772	0,950
	EFFICAC5	0,771	0,771	0,000	0,595	0,595	0,804	0,090	8,565	0,661	0,970
	EFFICIENC1	0,678	0,678	0,000	0,460	0,460	0,684	0,126	5,389	0,350	0,870
	EFFICIENC2	0,672	0,672	0,000	0,452	0,451	0,679	0,072	9,284	0,546	0,842
	EFFICIENC3	0,524	0,524	0,000	0,274	0,274	0,535	0,140	3,740	0,244	0,815
	EFFICIENC4	0,760	0,760	0,000	0,578	0,578	0,768	0,076	10,047	0,604	0,923
	EFFICIENC5	0,803	0,803	0,000	0,645	0,645	0,819	0,066	12,109	0,675	0,962
	EFFECTIV1	0,746	0,746	0,000	0,557	0,557	0,771	0,081	9,265	0,599	0,914
	EFFECTIV2	0,615	0,615	0,000	0,378	0,378	0,648	0,128	4,788	0,330	0,898
	EFFECTIV3	0,708	0,708	0,000	0,502	0,502	0,716	0,092	7,708	0,478	0,880
	EFFECTIV4	0,646	0,646	0,000	0,417	0,417	0,678	0,133	4,874	0,293	0,941
	EFFECTIV5	0,810	0,810	0,000	0,656	0,656	0,827	0,079	10,231	0,605	0,962

PERFORMANCE ETSE	PER- FORMCL16	0,315	0,315	0,000	0,099	0,052	0,301	0,324	0,973	-0,448	0,872
	PER- FORMCL17	0,611	0,611	0,000	0,373	0,195	0,541	0,215	2,845	-0,119	0,845
	PER- FORMCL18	0,783	0,783	0,000	0,613	0,320	0,726	0,149	5,239	0,399	0,895
	PER- FORMCL19	0,590	0,590	0,000	0,348	0,182	0,604	0,182	3,243	0,054	0,879
	PER- FORMCL20	-0,255	0,255	0,000	0,065	0,034	-0,236	0,312	-0,820	-0,786	0,477

Ce tableau permet de connaître l'influence des variables manifestes sur les variables latentes. On peut voir que, par exemple, pour l'ensemble de variables manifestes (items) des 4 variables latentes (Efficacité, Efficience et Effectivité). Toutefois, les modalités 16 et 20 de la performance sont faiblement corrélées). Une autre simulation sans ces deux items est envisageable. En somme la validité discriminante n'est pas vérifiée. Ceci est dû, à notre sens, à la confusion qui existe chez les personnes interrogés dans leur perception des dimensions de la performance.

### Analyse du modèle interne : analyse des relations entre la variable latente à expliquer et les variables latentes explicatives

Une fois le modèle de mesure étudié, le modèle structurel (interne) doit être analysé. Pour chaque variable latente, un certain nombre d'informations sont rassemblées.

1. Ainsi, pour la variable PERFORMANCE Logistique, la mesure de l'impact respectif de chacune de ses trois dimensions (Efficacité, Efficience et Effectivité), est représenté dans le tableau suivant :

Tableau 6. Tableau Path Coefficients pour la variable PERFORMANCE LOGISTIQUE

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f²	Valeur(Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
EFFICACITE LOGIST	0,374	0,004	106,770	0,000	569,994	0,362	0,035	10,834	0,291	0,423
EFFICIENCE LOGISTIC	0,350	0,003	112,569	0,000	633,593	0,347	0,034	10,433	0,264	0,415
EFFECTIVITE LOGIST	0,378	0,003	137,468	0,000	944,867	0,384	0,036	10,626	0,310	0,451

Le tableau montre que les impacts sont statistiquement significatifs (critères de t de student et p-value), avec un poids respectivement décroissant de l'effectivité, puis l'efficience et enfin l'efficacité.

Tableau 7. Tableau Impact et contribution des variables pour

	EFFICACITE LOGIST	EFFICIENCE LOGISTIC	EFFECTIVITE LOGIST
Corrélation	0,937	0,900	0,886
Path coefficient	0,374	0,350	0,378
Corrélation * coefficient	0,350	0,315	0,335
Contribution au R² (%)	35,029	31,470	33,501

Ainsi, avec un R<sup>2</sup> de 1,0, on peut considérer que la variable latente « PERFORMANCE LOGISTIQUE » est très bien expliquée par ses dimensions. Cependant, entre ces dimensions, on voit que c'est la dimension « effectivité logistique » qui a le plus fort impact sur la performance globale de l'entreprise, suivie de la dimension « Effectivité logistique » et enfin la dimension « efficacité ».

L'équation du modèle généré par la méthode est :

$$PERFORMANCE\ LOGIST = 0,373843086540129 * EFFICACITE\ LOGIST + 0,349761960755312 * EFFICIENCE\ LOGISTIC + 0,37806712661183 * EFFECTIVITE\ LOGIST$$

2. Concernant l'évaluation de la relation, spécifiée dans notre modèle, entre la « PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE » (variable latente à expliquer) et la « PERFORMANCE LOGISTIQUE » (variable latente explicative), nous avons les résultats suivants :

Comme le montre le tableau ci-dessous, la valeur du R<sup>2</sup> est de 0,522 (sa valeur Bootstrap<sup>48</sup> est de 0,610). C'est deux valeurs sont satisfaisantes. En effet, en tant qu'indicateur permettant de juger la qualité d'une régression linéaire, le R<sup>2</sup> correspondant à la proportion de la variance d'une variable dépendante qui s'explique par une ou plusieurs variables indépendantes dans le modèle de régression.

Tableau 8. Impact et contribution des variables pour la variable PERFORMANCE

R <sup>2</sup> (PERFORMANCE ETSE / 1) :							
R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,522	24,036	0,000	0,610	0,111	4,724	0,355	0,829

En plus de la qualité de la régression, le tableau suivant confirme que la relation est statistiquement significative au regard des critères du t d Student et de la p-value correspondante (voir tableau).

Tableau 9. Path coefficient (variable = PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE)

Path coefficients (PERFORMANCE ETSE / 1):										
Variable latente	Valeur	Erreur standard	T	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur(Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
PERFORMANCE LOGIST	0,723	0,147	4,903	0,000	1,093	0,778	0,073	9,963	0,596	0,911

<sup>48</sup> Procédure de rééchantillonnage qui permet de générer un échantillon théorique à partir de l'échantillon disponible. Ici le taille spécifiée est de 100 observations.

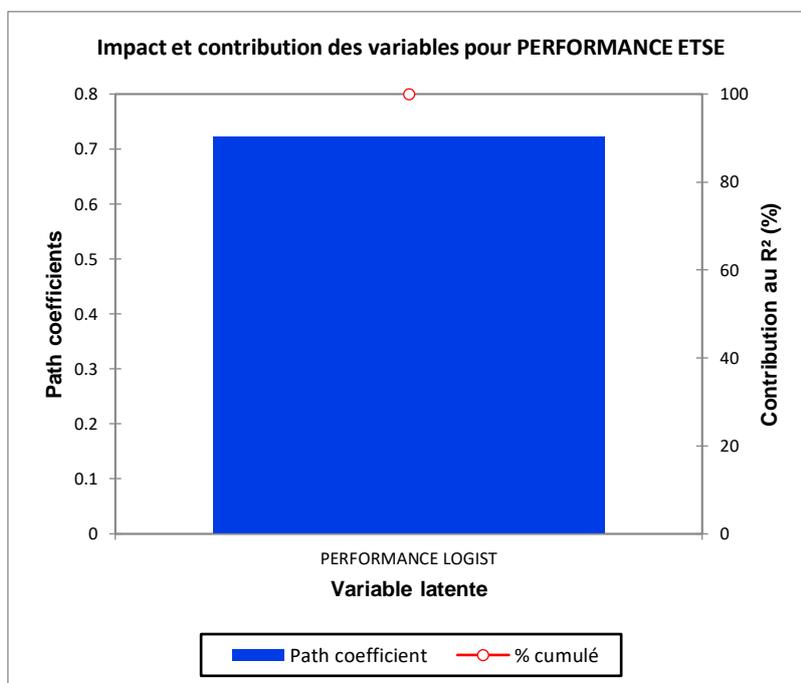
L'équation du modèle généré par la méthode est :

$$\text{PERFORMANCE ETSE} = 0,722573311362658 * \text{PERFORMANCE LOGIST}$$

Tableau 10. Impact et contribution des variables pour PERFORMANCE ETSE

	PERFORMANCE LOGIST
Corrélation	0,723
Path coefficient	0,723
Corrélation * coefficient	0,522
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	100,000
% cumulé	100,000

Figure 1. Impact et contribution des variables pour PERFORMANCE ETSE



### Evaluation du modèle global

Par la suite, un tableau récapitule les indices de qualité prédictive principaux pour chacune des variables latentes. Ainsi, le R<sup>2</sup> de la PERFORMANCE LOGISTIQUE est plus élevé (1,0) et celui de la PERFORMANCE ETSE (0,5).

Tableau 11. Evaluation du modèle

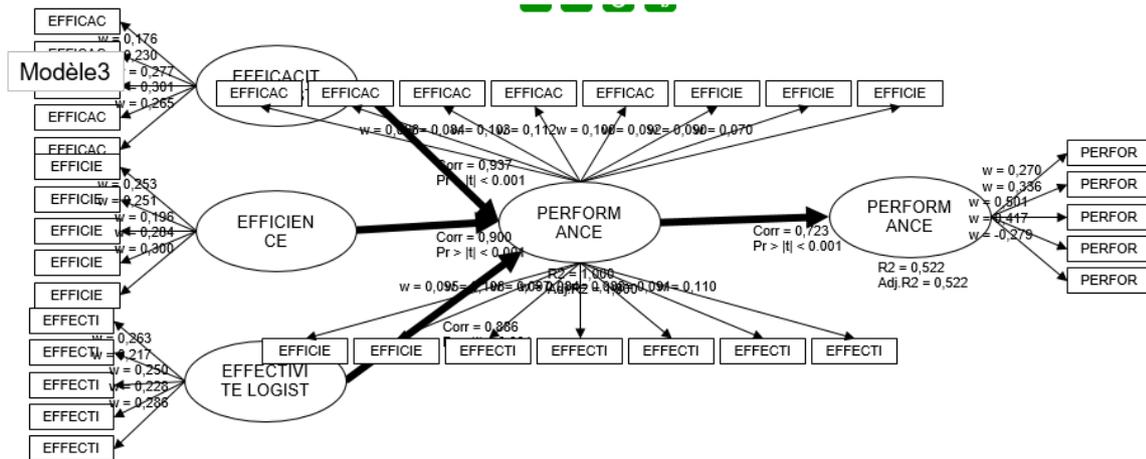
Variable latente	Type	Moyenne (Variables manifestes)	R <sup>2</sup> ajusté	Moyenne Com-munalités (AVE)	Moyenne Re-dondances	Rho de D.G.	Moyenne(Bootstrap)	Ratio cri-tique (CR)	Borne infé-rieure (95%)	Borne supé-rieure (95%)
EFFICACITE LOGIST	Exo-gène	0,000		0,627		0,893	0,000		0,000	0,000
EFFICIENCE LOGISTIC	Exo-gène	0,000		0,596		0,879	0,000		0,000	0,000
EFFECTIVITE LOGIST	Exo-gène	0,000		0,642		0,899	0,000		0,000	0,000
PERFOR-MANCE LOGIST	Endo-gène	0,000	1,000	0,510	0,510	0,939	0,000		0,000	0,000
PERFOR-MANCE ETSE	Endo-gène	0,000	0,522	0,300	0,156		0,000		0,000	0,000
Moyenne			0,761	0,528	0,333					

Résultats de validation des hypothèses :

Tableau 12. Validation des hypothèses

Variable latente	T	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Significativité de la relation	Validation de l'hypothèse
EFFICACITE LOGIST	106,770	0,000	569,994	Significative	Hypothèse validée
EFFICIENCE LOGISTIC	112,569	0,000	633,593	Significative	Hypothèse validée
EFFECTIVITE LOGIST	137,468	0,000	944,867	Significative	Hypothèse validée

Tableau 13. Le modèle conceptuel avec résultats de validation par la méthode PLS-PM (sortie du logiciel XLSTAT)



Les résultats de l’analyse PLS-PM sur notre modèle conceptuel sont satisfaisants par rapport aux trois niveaux d’analyse : le modèle externe, le modèle interne et le modèle global. Les deux éléments d’insatisfaction sont :

- concernant le modèle externe : la validité discriminante n’est pas vérifiée pour les trois dimensions de la PERFORMANCE LOGISTIQUE et nous avons expliqué ça par la confusion qui existe chez les interviewés entre ces trois dimensions. Le profil hétérogène (issues de services différents) des personnes que nous avons interrogées en est à l’origine (à notre sens).

- nous n'avons pas réalisées d'autres simulations (analyse ACP et analyse de fiabilité) afin d'épurer l'échelle de mesure de la PERFORMANCE GLOBALE de l'entreprise qui présente des items à faible corrélation.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

L'objet de notre travail de recherche est d'examiner la relation la relation entre la performance logistique et la performance globale de l'entreprise.

Un modèle conceptuel (constitué des principaux concepts) a été spécifié suite à une revue de la littérature lequel modèle sont mises en relations chacune des trois dimensions de la PERFORMANCE LOGISTIQUE (en tant que variables explicatives) avec la PERFORMANCE GLOBALE de l'entreprise (en tant que variable à expliquée).

Pour la validation empirique de ce modèle, nous avons eu recours aux méthodes des équations structurelles (méthode PLS-PM). Les résultats de cette analyse permet de valider les trois hypothèses du modèle.

Toutefois il faut souligner que l'évaluation de la performance nécessite d'autres outils externes tels que les études de la satisfaction.

Les résultats obtenus confirment l'existence d'une relation significative entre la performance logistique et la performance globale dans le contexte de l'entreprise étudiée. Contribue directement à une meilleure performance globale de l'entreprise. Cela suggère l'importance d'accorder une attention particulière à la gestion et a l'optimisation des processus logistique pour atteindre les meilleurs résultats globaux

Cependant il convient de noter que l'évaluation de la performance ne se limite pas uniquement à l'appréciation des acteurs internes à l'entreprise, mais il faut se tourner vers les parties prenantes, notamment les clients. Sur ce plan, d'autres outils et indicateurs externes tels que les études de satisfaction client sont nécessaires pour obtenir en vision plus complète de la performance globale de l'entreprise. Ces outils peuvent fournir des informations précieuses sur la perception des clients, leur niveau de satisfaction et de la fidélité, qui sont des éléments essentiels pour évaluer la performance globale de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur.

En conclusion, cette étude permet de mieux comprendre la relation entre la performance logistique et la performance globale dans le contexte spécifique, les résultats obtenus confirme les affirmations déjà répandues dans la littérature et confirmés par l'observation, selon lesquelles l'amélioration de la performance logistique peut avoir un impact positif sur la

performance globale de l'entreprise.

## Bibliographie :

### ouvrages :

- ✓ A. BOURGUIGNON : «performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion
- ✓ A. BOURGUIGNON. op.cit. p62
- ✓ BENITO (N), COMBES (M) et FILLEAU (M.G) : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p142
- ✓ Bichlan et Mady : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338 - Bowerson (D.J), Closs (D.J), « Logistique management: The Integrated Supply chain processus, M C Graw- Hill, 1996
- ✓ - Chopra Sunil et Meindl Peter, (supply chain management : strategy, planning and operation), Pearson, 2007
- ✓ Christopher M, 1992, (logistics and Supply Chain management), Pitman publish, London
- ✓ Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. The international journal of logistics management, 8(1), 1-14.
- ✓ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris ; page 1
- ✓ GHEDIRA KHALED, la logistique de la production : approches de modélisation et de résolution, édition TECHNIP, 2006, Page 116
- ✓ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.
- ✓ (P) MEDAN et (A) GRATACAP : op, cit, p, 19
- ✓ LIEVRE PASCAL, la logistique, édition la découverte paris, 2007, page 15
- ✓ Lummus R, Volkurka ET Albert 1998, (stratigique SC planning production and inventory management) European Journal
- ✓ LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, n° 221, p72
- ✓ LOGISTIQUE MAZINE, Op.cit., P.72
- ✓ LE MOIGNE (J.L) : « L'évaluation des systèmes complexes, système de mesure de la performance », Harvard Expansion, 1999, p. 203
- ✓ La logistique des produits alimentaire, mémoire Master Pro Qualimapa, université USTL- Lille, 2003.2004
- ✓ M. KALIKA:« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economica, Paris, 1995, p340
- ✓ M. MATTHIEU LAURAS “Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaine logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, ECOLE DOCTORALE SYSTEMES ? Spécialité : SYSTEMES INDUSTRIELS INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, 2004.

- ✓ Martin (C) : Supply Chain Management, village mondial, 3ème édition, 2005, p.07 -  
Ouabouch, L., Amri, M. (2014), La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval. Résultats d'une étude empirique dans le secteur industriel marocain, Question(s) de management 2014/1 (n° 5),
- ✓ Porter, M.E. (1982), Choix stratégique et concurrence, Paris, Economica
- ✓ Pesqueux, Y. (2005), La notion de performance globale
- ✓ PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2ème édition ; 2008 ; page 40
- ✓ Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DUNOD ; 4e édition ; paris ; 1990 ; p16
- ✓ (P) MEDAN et (A) GRATACAP : op, cit, p, 19.
- ✓ PIMOR Yves, logistique : production, soutien, édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2005, Page4
- ✓ Renaud, A., Berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises, Roy, J. (2002), La logistique au Québec : des chiffres qui parlent », Gestion Logistique, vol. 15, n°4,
- ✓ Salgado, M. (2013), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des Entreprises et des organisations,
- ✓ Sogbossi Bocco, B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique,
- ✓ S. ANDOME : « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise
- ✓ SHOSHANA(C) et ROUSSEL(J) : Avantage Supply Chain, Edition d'organisation, Paris, 2005, p.27

## **2-thèses de doctorat et mémoires :**

- ✓ CHEYROUX Laurent : l'évaluation de performance des chaînes logistiques, thèse doctorat, université Toulou Touloun, 2003 pages 56.
- ✓ SOBRAGA», mémoire magister, option management, UMMTO, p 07 / A. FALL : «évaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR», mémoire fin d'étude CESAG, 2014, p 08
- ✓ BENNAI Kahina, système d'information, solution à l'optimisation de la chaîne Logistique, pour l'obtention du diplôme de master en Informatique Appliquée à la Gestion, université de Bejaia, 2009
- ✓ Idinarene ahmed, la chaîne logistique internationale des entreprises électro-industries, pour l'obtention du diplôme de master en finance et commerce international
- ✓ Galloul brahim, la chaîne de distribution et la politique de distribution des produits agroalimentaires de l'entreprise cevital ag, pour l'obtention de master en commerce international
- ✓ Hamiche toufik la supply chain management et sa contribution à la performance de l'entreprise cevital, pour l'obtention du diplôme de master en management stratégique

## **Sites internet :**

- <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logigaide-Vol08Num01-Gestion-Chaine-Logistique.htm>
- <https://www.supplychain-meter.com> (Consulté le 20/04/2023).

Table des matières	
<b>Liste des abréviations</b>	<b>5</b>
<b>Liste des illustrations</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>7</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre I. Généralités sur la logistique : logistique, chaîne logistique et management de la chaîne logistique</b>	<b>14</b>
<b>Section 1. Généralités sur la logistique</b>	<b>15</b>
1.1. Notions sur la logistique : historique et définitions	15
1.2. Les différents types de la logistique	17
1.3. Le rôle et les objectifs de la logistique	20
1.5. Le lien entre logistique et <i>supply chain</i>	21
<b>Section 2 : Généralités sur la supply chain</b>	<b>23</b>
2.1. Notions sur la chaîne logistique	23
2.2. Les différents types de la chaîne logistique	24
2.3. Les flux de la chaîne logistique	26
2.5. Les fonctions de la chaîne logistique	27
2.6. La structure de la chaîne logistique	30
2.7. Les risques	31
2.8. Optimiser la chaîne logistique :	31
<b>Section 03 : la Supply Chain management : définition, évolution et rôle</b>	<b>33</b>
3.1. Définition	33
3.2. L'apparition et évolution de la Supply Chain Management	34
3.3. L'évolution de la Supply Chain Management	35
3.4. Les apports de la Supply Chain management	36
3.5. Le rôle de Supply chaîne management :	37
3.6. Les objectifs de Supply Chain management	38
3.7. La différence entre la logistique et la Supply chaîne management	39
<b>Chapitre II. La performance de l'entreprise et l'apport de la chaîne logistique</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : la performance de l'entreprise : définition, caractéristiques, dimensions et typologies</b>	<b>43</b>
1.1. La notion de la performance : définition et origine	43
1.2. Les caractéristiques de la performance	45
1.3. Les dimensions de la performance	46
1.4. Les typologies de la performance	47
<b>Section 2 : la performance logistique</b>	<b>51</b>
2.1 Définition La performance	51
2.2 Comment améliorer la performance	51
2.3 Les quatre leviers de la logistique durable	52
2.4. Les dimensions de la performance logistique	57
2.5 Les indicateurs de performance	64
<b>Section 3 : le lien entre la performance logistique et la performance de l'entreprise</b>	<b>67</b>
3.1. Comment une logistique performante pourrait-elle contribuer à la performance de l'entreprise ?	67
3.2. La performance logistique est un outil de la compétitivité de l'entreprise	67

3.3. La logistique est une fonction transversale dans l'entreprise _____	69
3.4. La logistique participe à la réduction des stocks en vue d'améliorer la performance de l'entreprise _____	69
<b><i>Chapitre III. Management de la chaîne logistique et sa contribution à la performance de l'entreprise « cevital »</i></b> _____	<b>75</b>
<b>Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil : Cevital SPA et organisation des services de logistique</b> _____	<b>76</b>
<b>Localisation</b> _____	<b>77</b>
<b>Section 2. Approche et choix méthodologiques</b> _____	<b>87</b>
<b>Section 3. Résultats et interprétation des sorties de l'analyse PLSPM du logiciel XLSTAT</b> _____	<b>91</b>
<b><i>Conclusion générale</i></b> _____	<b>102</b>
<b><i>Table des matières</i></b> _____	<b>107</b>
<b><i>Annexe : Questionnaire</i></b> _____	<b>109</b>

## Annexe : Questionnaire

Université A. Mira de Bejaia - Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion

Département des sciences commerciales - Spécialité : Finance et commerce international FCI  
Mémoire de Master

Ce questionnaire vise à étudier l'impact de la performance logistique sur la performance de l'entreprise Cevital SPA.

Merci de cocher (mettre une croix X sur la case correspondant à votre avis).

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Les commandes sont livrées dans les délais impartis.					
2. Les produits sont livrés en bon état.					
3. Les coûts d'expédition sont raisonnables.					
4. Le temps de traitement des commandes est rapide.					
5. Les informations de suivi des expéditions sont fiables.					
6. Les produits sont emballés de manière sécurisée.					
7. Le personnel logistique est amical et serviable.					
8. Les processus de retour sont simples et efficaces.					
9. Les produits sont stockés de manière à minimiser les risques de dommages.					
10. Les délais de traitement des commandes sont respectés.					
11. Les erreurs de commande sont rares.					
12. Les informations sur l'inventaire sont précises et à jour.					
13. Les coûts de stockage sont raisonnables.					
14. La communication avec les fournisseurs est efficace.					
15. Les coûts d'approvisionnement sont raisonnables.					
16. Les produits sont expédiés avec les bons documents.					
17. Les retards dans les livraisons sont rares.					
18. Les coûts de traitement des commandes sont raisonnables.					
19. Les retours sont traités rapidement et efficacement.					
20. La qualité des produits est conforme aux attentes.					
1. Dans l'ensemble, je pense que l'entreprise est efficace dans l'accomplissement de ses objectifs.					
2. L'entreprise utilise efficacement ses ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) pour atteindre ses objectifs.					
3. Les décisions de l'entreprise sont prises de manière efficace et efficiente.					
4. L'entreprise est proactive dans la résolution des problèmes et des obstacles.					
5. Dans l'ensemble, je suis satisfait de l'efficacité de l'entreprise.					
1. L'entreprise utilise efficacement ses ressources pour produire des biens ou des services.					
2. L'entreprise parvient à minimiser ses coûts de production pour maximiser ses profits.					
3. Les processus de production sont bien organisés et optimisés pour garantir une utilisation efficace des ressources.					
4. L'entreprise est capable de fournir des biens ou des services de haute qualité à un coût raisonnable pour le consommateur.					
5. Dans l'ensemble, je pense que l'entreprise est efficace et efficiente dans sa production de biens ou de services.					

1. L'entreprise atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels.					
2. L'entreprise est capable de répondre efficacement aux demandes et aux besoins des clients.					
3. L'entreprise est en mesure de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement économique, concurrentiel et réglementaire.					
4. L'entreprise est capable de maintenir un haut niveau de qualité dans ses produits ou ses services, tout en respectant les délais de livraison et en offrant un bon service après-vente.					
5. Dans l'ensemble, je pense que l'entreprise est très efficace dans l'accomplissement de ses tâches et de ses responsabilités.					

Fonction du répondant :

Service :

## Résumé

Notre étude porte sur l'impact du management de la chaîne d'approvisionnement sur la performance de l'entreprise CEVITAL, et vise à déterminer l'importance de cette fonction dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le management de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle crucial en assurant la coordination entre les différentes fonctions, à la fois en amont et en aval. Il garantit également un flux efficace des produits vers les clients, respectant les délais et minimisant les coûts, tout en s'engageant à les satisfaire.

Dans cette optique, le management de la chaîne d'approvisionnement apparaît comme un levier majeur pour développer un avantage concurrentiel et contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Grâce à cette approche, le groupe CEVITAL a renforcé sa compétitivité dans son secteur d'activité et occupe une position de leader sur le marché national. Depuis de nombreuses années, le Groupe Cevital déploie une stratégie ambitieuse d'expansion internationale, en quête de nouvelles sources de croissance à l'horizon 2025.

## ملخص

تركز دراستنا على تأثير إدارة سلسلة التوريد على أداء شركة سيفيتال وتهدف إلى تحديد أهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف الشركة.

تلعب إدارة سلسلة التوريد دورًا مهمًا في ضمان التنسيق بين الوظائف المختلفة، سواء في المراحل الأولية أو النهائية. كما يضمن التدفق الفعال للمنتجات للعملاء، والوفاء بالمواعيد النهائية وتقليل التكاليف، مع الالتزام بإرضاء العملاء.

من هذا المنظور، يبدو أن إدارة سلسلة التوريد هي رافعة رئيسية لتطوير ميزة تنافسية والمساهمة في تحسين الأداء العام للشركة.

بفضل هذا النهج، عززت مجموعة سيفيتال قدرتها التنافسية في قطاع نشاطها وتحتل مكانة رائدة في السوق الوطنية. لسنوات عديدة، قامت مجموعة سيفيتال بنشر استراتيجية طموحة للتوسع الدولي، بحثًا عن مصادر جديدة للنمو بحلول عام 2025.