

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE
MANAGEMENT**

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



**En vue de l'obtention d'un Master académique
En « Management de La chaîne Logistique »**

Évaluation de la performance logistique selon le référentiel

ASLOG

Cas de la Société d'Impression d'Alger -SIA-

Élaboré par

LAGUEB Yamina

BADAOUI Yasmine

Encadré par

Pr. MEDDAHI Atmane

Année Universitaire 2022/2023

Résumé

L'émergence de la chaîne logistique constitue une évolution majeure dans le domaine de la gestion des opérations. Son importance réside dans le fait qu'elle permet d'optimiser les opérations et de garantir la satisfaction des clients en assurant la disponibilité des produits, des délais de livraison fiables et des coûts compétitifs. L'évaluation de la performance logistique est essentielle pour mesurer l'efficacité et l'efficience de la chaîne logistique d'une entreprise. Elle permet de déterminer les points forts et les points faibles, d'identifier les opportunités d'amélioration et de prendre des décisions éclairées pour optimiser les processus et les ressources.

L'objectif de ce travail est de mesurer la maturité logistique de la société d'impression d'Alger à travers une approche qualitative basée sur un guide d'entretien, conformément au référentiel ASLOG. Des entretiens ont été menés avec les responsables logistiques de la société pour évaluer leur compréhension et leur application des principes et des bonnes pratiques définis par le référentiel ASLOG. Avec une performance logistique totale de 54% et des taux respectifs de 52% pour la section approvisionnement, 54% pour la section production et 56% pour la section vente, la SIA présente une performance logistique moyenne.

Mots clés : L'audit Logistique, Référentiel ASLOG, Performance Logistique, Maturité Logistique, Indicateur de Performance

Abstract

The emergence of the Supply Chain represents a major development in the field of operations management. Its importance lies in its ability to optimize operations and ensure customer satisfaction by ensuring product availability, reliable delivery times, and competitive costs. The evaluation of logistical performance is essential to measure the effectiveness and efficiency of a company's supply chain. It enables the identification of strengths and weaknesses, identifies opportunities for improvement, and facilitates informed decision-making to optimize processes and resources.

The objective of this study is to measure the logistical maturity of the printing company in Algiers through a qualitative approach based on interview guidelines, in accordance with the

ASLOG reference framework. Interviews were conducted with the company's logistics managers to assess their understanding and application of the principles and best practices defined by the ASLOG reference framework. With a total logistics performance of 54% and respective rates of 52% for the supply section, 54% for the production section, and 56% for the sales section, SIA is considered to have an average logistics performance.

Keywords : Logistics Audit, ASLOG Reference Framework, Logistical Performance, Logistical Maturity, Performance Indicator

ملخص

يشكل ظهور سلسلة التوريد تطوراً رئيسياً في مجال إدارة العمليات. تكمن أهميته في حقيقة أنه يساعد على تحسين العمليات وضمان رضا العملاء من خلال ضمان توفر المنتج وأوقات التسليم الموثوقة والتكاليف التنافسية. يعد تقييم أداء الخدمات اللوجستية أمراً ضرورياً لقياس فعالية وكفاءة سلسلة التوريد الخاصة بالشركة. فهو يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد فرص التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين العمليات والموارد

الهدف من هذا العمل هو قياس النضج اللوجستي لشركة طباعة الجزائر من خلال نهج نوعي يعتمد على دليل المقابلة، وفقاً لمعتم إجراء المقابلات مع مديري الخدمات اللوجستية في الشركة لتقييم فهمهم وتطبيقهم لمبادئ وأفضل الممارسات المحددة بواسطة ASLOG معيار.

مع أداء لوجستي إجمالي يبلغ 54% ومعدلات خاصة تبلغ 52% لقسم التوريد و54% لقسم الإنتاج و56% لقسم المبيعات، حققت الشركة الوطنية للطباعة أداء لوجستي متوسط.

الكلمات المفتاحية: التدقيق اللوجستي، الأداء اللوجستي، مؤشر الأداء، النضج اللوجستي، الإطار المرجعي

ASLOG

Remerciement

Nous les deux étudiantes LAGUEB Yamina et BADAOUI Yasmine tenons à exprimer nos sincères remerciements dans le cadre de notre mémoire de fin d'études.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier chaleureusement notre professeur, Monsieur MEDDAHI Atmane, pour son soutien constant, son expertise et ses précieux conseils tout au long de ce parcours académique.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude envers notre famille, qui nous a soutenus de manière inconditionnelle et nous a encouragés tout au long de nos études. Leur amour, leur soutien et leur compréhension ont été essentiels pour notre succès.

En outre, nous souhaitons adresser nos remerciements au personnel de la SIA (Société d'Impression et d'Alger), qui nous a accueillis et permis d'effectuer notre stage. Leur collaboration, leur expertise et leur disponibilité ont grandement enrichi notre expérience professionnelle.

Nous sommes également reconnaissants envers tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leur apport a été précieux et a joué un rôle déterminant dans la réussite de notre travail de fin d'études.

Merci infiniment à tous pour votre soutien, votre confiance et votre implication dans notre parcours académique. Votre contribution a été fondamentale et nous sommes reconnaissants de pouvoir compter sur vous.

Sommaire

| | |
|---|------|
| Résumé | II |
| Remerciement..... | IV |
| Liste des tableaux | VIII |
| Liste des figures..... | IX |
| Liste des annexes | X |
| Liste des abréviations | XI |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL | 3 |
| 1.1 Section 1 : Revue de la littérature | 9 |
| 1.1. Emergence du concept logistique | 9 |
| 1.2. Le paradigme de la Supply Chain..... | 11 |
| 1.3. Évaluation de la performance logistique : vers l'excellence logistique | 12 |
| 1.4. Le référentiel ASLOG : un outil d'évaluation de la chaîne logistique..... | 13 |
| 1.5. Études antérieures sur l'évaluation de la performance de la chaîne logistique selon le référentiel ASLOG : | 14 |
| 1.6. Méthodologie..... | 16 |
| 1.2 Section 2 : Cadre conceptuel | 17 |
| Typologie de la logistique | 17 |
| 2.1.2. Les flux de la chaîne logistique | 21 |
| 2.2. Les niveaux de décisions | 22 |
| 2.2.3. Niveau opérationnel..... | 22 |
| Cadre de l'audit logistique..... | 23 |
| 2.3.1. Pourquoi réaliser un audit logistique | 23 |
| 2.3.2. Choix du référentiel | 24 |
| La performance logistique | 25 |
| 2.4.3. Les indicateurs de performance KPIs | 27 |
| L'audit logistique | 29 |
| CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE..... | 7 |
| Section 1 : Cadre méthodologique | 34 |
| 1.1. Méthodologie de la recherche..... | 34 |
| 1.1.1. Présentation du type et de l'objectif de l'étude : | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 1.1.3. Notre objectif..... | 36 |
| 1.1.4. Les guides d'entretien..... | 36 |
| 1.3. Source d'informations et déroulement de l'enquête..... | 37 |
| 1.3.1. Source d'information..... | 37 |
| 1.3.2. Durée de l'étude..... | 37 |
| 1.4. Les étapes de processus de recherche méthodologique..... | 37 |
| 1.4.1. Premières étapes les investigations dans les services (achat, production et la vente)..... | 37 |
| 1.4.2. Deuxième étape : mener des entretiens avec les responsables de chaque service audité..... | 38 |
| 1.4.3. Troisième étape : l'analyse de données collectées..... | 38 |
| 2.1. Historique de la Société d'Impression d'Alger..... | 38 |
| 2.2. Présentation de la SIA..... | 39 |
| 2.3. Mission, objectifs et rôles..... | 39 |
| 2.4. Ses activités..... | 40 |
| Activité journal..... | 40 |
| Activité labour..... | 40 |
| Activité emballage..... | 40 |
| 2.5. Les différents départements..... | 40 |
| 2.6. Les différents ateliers..... | 42 |
| 2.7. Les clients et les produits de SIA..... | 42 |
| CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION..... | 33 |
| Section 1 : présentation et analyse des résultats..... | 45 |
| 1.3 Développement de l'exercice la société durant les années 2022-2023..... | 45 |
| 1.3.1. Les réalisations physiques..... | 45 |
| 1.3.2. Réalisation des objectifs..... | 48 |
| 1.3.3. L'évolution du Chiffre d'affaires et les consommations..... | 50 |
| 1.3.4. Les consommations..... | 51 |
| 1.4. Présentation et analyse des résultats de l'audit logistique..... | 52 |
| 1.4.1. Approvisionner..... | 54 |
| 1.4.2. Produire..... | 55 |
| 1.4.3. La vente..... | 56 |
| 1.5. Synthèse des résultats d'audit..... | 57 |
| 1.5.1. Les limites de la méthodologie utilisée..... | 57 |

| | |
|--|----|
| 1.5.2. Analyse SWOT suite à l'audit..... | 58 |
| 2. Section 2 : Discussion des résultats..... | 59 |
| CONCLUSION GENERALE | 45 |
| Bibliographie | 66 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Evolution des définitions de la chaîne logistique | 19 |
| Tableau 2 : Référentiels de mesure de la performance logistique | 24 |
| Tableau 3: les étapes d'un audit logistique | 29 |
| Tableau 4 : les sections du référentiel ASLOG | 30 |
| Tableau 5:capital social de la SIA | 39 |
| Tableau 6: les clients de la SIA | 42 |
| Tableau 7:Les réalisations physiques des unités de la SIA | 45 |
| Tableau 8: Réalisations physiques en 2021 et 2022 | 46 |
| Tableau 9: Taux de réalisation des objectifs | 48 |
| Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaires | 50 |
| Tableau 11: Les valeurs des inputs par rapport aux outputs pour les années 2021 - 2022 | 51 |
| Tableau 12: Performance totale de la SIA | 52 |
| Tableau 13: Analyse SWOT suite à l'audit | 58 |

Liste des figures

| | |
|---|-----------|
| Figure 1: Illustration de la gestion de la chaîne logistique et de son évaluation..... | 13 |
| Figure 2 : La structure du Référentiel ASLOG..... | 14 |
| Figure 3:méthode adopter l'or de la recherche des sources scientifique..... | 16 |
| Figure 4: Les niveaux de complexité de la chaîne logistique | 20 |
| Figure 5: La chaîne logistique et les flux correspondants..... | 21 |
| Figure 6: les Niveaux de décisions..... | 23 |
| Figure 7: Positionnement des référentiels | 25 |
| Figure 8 : Triangle représentatif de la performance..... | 26 |
| Figure 9: les principaux indicateurs logistiques | 28 |
| Figure 10:Les réalisation physique de la SIA | 46 |
| Figure 11:Réalisations physique | 47 |
| Figure 12: Taux de réalisation des objectifs..... | 49 |
| Figure 13:Evolution du CA/Production /Consommation | 50 |
| Figure 14: la consommation et la production entre 2021et 2022 | 51 |
| Figure 15: Performance totale de la SIA | 53 |
| Figure 16: Performance de la section approvisionner | 54 |
| Figure 17:La performance de la section Produire..... | 55 |
| Figure 18: La performance de la section Vendre | 56 |

Liste des annexes

| | |
|--|-----------|
| Annexe A : Cartographie de la SIA | 71 |
| Annexe B : l'implantation de la SIA | 72 |
| Annexe C : Organigramme de la SIA..... | 73 |
| Annexe D : Rapport quotidien sur la production de la presse | 74 |
| Annexe E : Guide d'entretien Approvisionnement | 75 |
| Annexe F : Guide d'entretien Production | 76 |
| Annexe G : Guide d'entretien Vente..... | 77 |

Liste des abréviations

AFNOR : Association Française de Normalisation

ASLOG : Association Française pour la Logistique

CLM : Council of Logistics Management

EVALOG : Évaluation logistique

ISO : Organisation internationale de normalisation

KPIs : keys Performance Indicator

LSCM : Lean Supply Chain Management

NCPDM : National Council of Physical Distribution Management

PME : Petite et moyenne entreprise

SCALE : Supply Chain Advisor Level Evaluation

SCROR : Supply Chain Operations Refrence

SCM : Supply Chain Management

SIA : Société d'Impression d'Alger

TIC : Technologie de l'information et de la communication

INTRODUCTION GENERALE

À l'ère de la mondialisation et de la concurrence accrue, les entreprises sont confrontées à d'importants défis pour maintenir leur performance. Afin de relever ces défis, la maîtrise de la logistique est devenue un élément clé pour assurer la flexibilité et l'agilité des entreprises. Elle permet de satisfaire les clients en livrant des produits de qualité, au bon moment, au bon endroit et en quantité suffisante, tout en optimisant l'utilisation des ressources.

La logistique joue un rôle important dans les opérations commerciales modernes. Cela comprend toutes les activités liées à la gestion et au contrôle du flux de marchandises, d'informations et de ressources de l'origine à la destination finale. L'objectif principal de la logistique est d'assurer une gestion optimale de la chaîne d'approvisionnement, garantissant la disponibilité des produits, la satisfaction des clients et la maîtrise des coûts.

Les mutations technologiques et les exigences du marché ont renforcé l'importance de la logistique et de ses domaines de compétence associés, qui doivent être maîtrisés par les entreprises afin de prospérer dans cet environnement compétitif. Dans cette optique, il est essentiel pour les entreprises de se concentrer sur l'optimisation de leurs processus logistiques afin de répondre aux attentes des clients et de maintenir leur compétitivité.

La logistique est devenue un pilier stratégique au sien des entreprises, leur permettant de gérer efficacement la complexité de l'environnement commercial actuel et de créer un avantage concurrentiel durable. Elle contribue à l'optimisation des performances, à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité des services et à la satisfaction des clients. Le processus logistique se déroule tout au long du cycle de vie du produit, suivant sept grandes étapes : l'identification, la conception, le développement, la production, la vente, le soutien et le contrôle. Il permet au produit de passer d'une étape à l'étape suivante et est piloté à l'aide d'un système d'information.

Le système de pilotage du processus logistique et de ses composants a pour objectif d'assurer l'exécution correcte des opérations logistiques, ainsi que leur interfaçage afin de maintenir la continuité du processus, contrôler leur exécution, corriger les erreurs et prévenir les déviations. Ce processus comprend diverses activités logistiques.

Au fil de l'évolution de la logistique, l'audit logistique s'est développé avec l'apparition de divers référentiels et normes. L'un de ces référentiels largement reconnus est celui de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique). L'audit logistique basé sur le référentiel ASLOG constitue un outil précieux pour les entreprises cherchant à évaluer,

améliorer et optimiser leurs opérations logistiques. Il leur permet d'adopter une approche méthodique, de se conformer aux normes de l'industrie et de répondre aux exigences croissantes de la mondialisation et de la concurrence.

Son objectif est de vérifier plusieurs aspects au-delà de la mesure de la performance :

- L'exploitation d'un site ou d'un système logistique pour garantir une performance définie au moindre coût possible ;
- Axes d'amélioration en termes de performance de service et de coût ;
- La planifier pour les améliorations nécessaires.

La réussite d'une démarche logistique dépend de toutes les actions menées par l'entreprise dans la perspective d'un progrès. Ces actions doivent être coordonnées et mesurées. D'une part, la démarche logistique est accompagnée d'une démarche qualité qui permet d'intégrer les impacts et les conséquences logistiques pour les services qui ne se sentent pas directement impliqués. D'autre part, la démarche qualité permet de prendre en compte la globalité du service fourni. Pour garantir un progrès continu de la performance logistique, il est important de mettre en place un plan d'amélioration piloté et un suivi étroit de la démarche qualité.

Avec l'évolution des marchés et les changements de l'environnement, les entreprises doivent s'adapter en permanence en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. Cela leur permet de rester en phase avec les attentes du marché et des clients. Cette démarche nécessite également la définition d'objectifs mesurables pour vérifier l'atteinte des résultats escomptés. La méthode de travail s'inspire d'une approche de conduite de projet, et le management a pour rôle le contrôle de sa réalisation.

L'intérêt du choix de ce thème d'étude sur la logistique réside dans la recherche d'une meilleure compréhension des mécanismes qui contribuent à la réussite et à la pérennité des entreprises dans un contexte concurrentiel en constante évolution. Nous avons choisi ce thème en raison de son intérêt et de son actualité. De plus, l'actualité récente a mis en évidence l'importance de la logistique dans la gestion de crises et de situations d'urgence, comme cela a été observé lors de la pandémie de COVID-19. Cette expérience renforce l'intérêt et la pertinence de l'étude de la logistique pour les entreprises et les décideurs.

Problématique :

L'objectif global de cette étude est d'examiner le dispositif de contrôle interne de la logistique en utilisant le référentiel ASLOG (Association Française pour la Logistique) et d'établir une relation entre l'audit logistique et la performance de l'entreprise. Il s'agit d'explorer comment l'audit logistique peut influencer positivement la performance globale d'une entreprise.

La problématique posée dans ce travail de recherche est la suivante : **Comment l'audit logistique contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?**

Afin de répondre à l'objectif de l'étude, la réflexion se basera sur les sous-questions suivantes

- Quels sont les approches ou les techniques utilisées pour auditer la logistique ?
- Quels sont les moyens à mettre en place avec ASLOG pour maîtriser la logistique ?
- Comment Mesurer et améliorer la performance logistique ?

Hypothèses :

Pour répondre aux questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les fonctions logistiques sont de plus en plus complexes et nécessitent une gestion et un suivi renforcés. Par conséquent, un système de contrôle interne doit être mis en place pour assurer le contrôle de toutes les activités logistiques.

Hypothèse 2 : La mise en place et le suivi d'un référentiel performant constituent des éléments essentiels pour atteindre une amélioration durable et d'optimiser leurs performances logistiques et de renforcer leur position concurrentielle sur le marché.

Hypothèse 3 : L'audit logistique permet d'examiner tous les aspects de la logistique et d'évaluer le niveau de maturité logistique d'une entreprise.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique et explorer les hypothèses formulées, nous avons adopté une méthodologie en deux étapes distinctes.

Dans la première étape de notre étude, nous avons réalisé une recherche bibliographique approfondie en rassemblant des ouvrages, des revues, des articles et des thèses. L'objectif de cette recherche était d'explorer les aspects théoriques de l'audit logistique lié au référentiel ASLOG, ainsi que les pratiques de gestion des risques associées.

Dans la deuxième étape, nous avons procédé à une étude de cas au sein de l'entreprise pour vérifier la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, conformément à l'audit logistique basé sur le référentiel ASLOG. Des entretiens ont été réalisés avec le responsable commercial et le responsable de la cellule d'audit de la société SIA (Société d'impression d'Alger) afin de recueillir des informations précieuses.

En adoptant cette approche en deux étapes, nous avons pu approfondir notre compréhension théorique grâce à la recherche bibliographique, tout en mettant en pratique ces connaissances au travers de l'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise SIA. Cette méthodologie nous a permis de répondre de manière rigoureuse aux questions posées et de vérifier la validité de nos hypothèses

Présentation du plan de rédaction le et terrain d'étude :

Le présent rapport vise à examiner la faisabilité d'adapter un référentiel complet ASLOG, qui est disponible à moindre coût, pour traiter l'ensemble des sujets logistiques dans un cas concret. Pour ce faire, nous étudierons le cas de la Société d'Impression d'Alger **SIA**, une entreprise principalement active dans la production, l'impression et le tirage de journaux nationaux publics et privés, de livres scolaires, de revues et de divers travaux. Cette étude portera également sur les activités de stockage, d'emballage et de transport associées à ces produits.

A travers ce travail nous visons à faire le bilan de l'évaluation de la performance de la fonction logistique et à examiner l'utilisation des indicateurs dans cette recherche. Les entretiens sont semi-directifs et ils sont faits individuellement avec les cadres, On a pris comme critère pour choisir les cadres à entretenir : le poste occupé

Pour atteindre cet objectif, ce travail sera structuré de la manière suivante en trois chapitres, qui sont les suivants :

- Le premier chapitre examine les différents aspects théoriques de la chaîne logistique et de la mise en place d'un dispositif d'audit logistique selon le référentiel ASLOG pour le contrôle interne ;
- Le deuxième chapitre est consacré à la démarche méthodologique de notre recherche, dans un premier lieu on a présenté l'organisme de l'accueille la SIA, puis la démarche de la collecte des données ;
- Enfin, le troisième chapitre se concentre sur la présentation des résultats de recherche au sein de SIA. Il examine également l'analyse de la performance logistique des résultats au sein de SIA, mettant en évidence l'analyse SWOT dans le domaine logistique de SIA.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction

La logistique, considérée comme un facteur critique de succès pour de nombreuses entreprises, est une fonction transversale qui englobe de nombreuses activités telles que les achats, la gestion des stocks, le transport, la gestion des stocks et la gestion des stocks. La performance logistique est donc un facteur essentiel pour assurer la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, mesurer et évaluer l'efficacité des activités logistiques est un facteur clé pour améliorer la qualité de service, réduire les coûts et améliorer la compétitivité des entreprises.(BAKKOURI, 2021)

C'est dans ce contexte que l'ASLOG, l'Association Française de Logistique, a élaboré un référentiel d'évaluation des opérations logistiques. Cette norme a été élaborée pour aider les entreprises à évaluer leurs performances logistiques, identifier les axes d'amélioration et recommander des solutions pour renforcer leur compétitivité.

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'émergence de la chaîne logistique et de discuter l'importance de la logistique dans la performance globale des entreprises. Dans un premier temps, nous décrirons son historique les importantes définitions ses flux...) Deuxièmement, nous discuterons l'audit logistique et de son application pour évaluer les opérations logistiques des entreprises. Enfin, nous allons expliquer la démarche d'audit selon le référentiel ASLOG.

Ce chapitre est organisé comme suit :

Dans un premier temps, nous présenterons une revue de littérature afin de construire une base méthodologique composée de plusieurs travaux de recherches scientifiques. Ensuite, nous aborderons un cadre conceptuel qui présente les concepts fondamentaux liés au sujet. Enfin, nous conclurons ce chapitre en abordant les avantages et les limites de l'utilisation d'un référentiel ASLOG pour évaluer les performances logistiques.

1.1 Section 1 : Revue de la littérature

Toute étude conceptuelle, aussi originale et rigoureuse qu'elle soit, est toujours associée à un contexte signifiant. Les concepts sont des abstractions de la réalité basées sur un langage particulier. Ils contiennent tous deux des attributs de base afin de ne pas classer les objets avec des attributs communs. Par conséquent, nous nous concentrerons sur l'évolution des définitions scientifiques et des termes clés.

1.1. Emergence du concept logistique

Afin de s'initier au sujet, Il est préférable de connaître d'où vient ce concept.

Selon le dictionnaire de l'Académie française, le mot "logistique" signifie "la science du calcul". À l'origine, le terme vient du grec "logistikos", qui signifie "relatif à l'art du raisonnement"(Pimor & Fender, 2005). Le philosophe Platon aurait été le premier à utiliser ce mot pour différencier le calcul pratique (logistique) de l'arithmétique théorique. Aujourd'hui, la logistique est encore très liée à cette idée d'optimisation, que ce soit pour planifier des itinéraires, charger des palettes ou réduire les coûts, ce qui est au cœur des préoccupations des entreprises et des recherches académiques.

Ainsi, au 19^{ème} siècle, un officier en charge de loger ou de compter les troupes, de diriger les colonnes et de les placer sur le terrain était nommé "major général des logis" (Jomini, 1837). Ce militaire avait la responsabilité du transport, du ravitaillement et du campement des troupes, et était considéré comme un logisticien. Le terme "logistique" est devenu courant dans les années 90, à la suite de la première guerre du Golfe.

Au fil des ans, la logistique est devenue un élément essentiel des opérations des entreprises. Les commerçants ont commencé à utiliser la logistique pour livrer des produits sur de grandes distances et gérer leurs stocks. Les possibilités de transport étant limitées au début, les marchandises étaient souvent transportées par voie terrestre, ce qui pouvait prendre des semaines, voire des mois. La logistique s'est compliquée avec l'amélioration des transports. Les entreprises ont commencé à conserver leurs marchandises dans des entrepôts et des systèmes de gestion des stocks ont été créés pour suivre les niveaux de stocks et les flux de marchandises.(BAKKOURI, 2021). En effet la littérature propose plusieurs définitions, commençant par la plus élémentaire, donnée par le dictionnaire français (Maxipoche, 2005)qui définit la logistique comme étant « *Un ensemble de moyens et méthodes mis au service de l'organisation* », Cette définition, en raison de sa simplicité, peut être interprétée de différentes manières, ce qui peut conduire à des confusions pour ceux qui s'intéressent à

la gestion. En utilisant cette définition, on peut considérer la logistique comme une combinaison de plusieurs travaux impliquant l'utilisation de nombreux outils et techniques pour fournir des services successifs dans le but d'atteindre un objectif spécifique. Cette conception souligne la complexité de la logistique et souligne l'importance de comprendre les différentes étapes et processus impliqués pour assurer le succès de l'entreprise.

Par contre, le professeur (JAMES L. HESKET) explique que la chaîne logistique n'est pas seulement la gestion de l'ensemble des activités et moyens liée à la circulation des produits, mais aussi la coordination de l'offre et de la demande afin de créer de la valeur en assurant que le produit soit disponible à un lieu et moment précis.

Dans le contexte de la production et du commerce, le terme "logistique" fait généralement référence aux activités de transport, de manutention et de stockage dans les entreprises de production, cette notion est appliquée en amont pour des services tels que "achats et l'approvisionnement, et en aval pour la distribution et la gestion commerciale. C'est le processus consistant à fournir les bonnes quantités de produits ou de services, au bon endroit et au bon moment.

Dans la recherche documentaire de Mentzer, et al., (2016) intitulé « définir Le Supply Chain Management », la logistique a connu une évolution considérable. Les entreprises ont commencé à utiliser les principes de la logistique pour optimiser leurs opérations de production et de distribution. La logistique est désormais considérée comme un élément clé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui comprend toutes les activités nécessaires pour fournir des produits et des services aux clients.

Enfin avec la mondialisation croissante et le commerce international, la logistique est devenue de plus en plus complexe (MOUNIR & NAJI, 2021). Cela a conduit à l'adoption de nouvelles technologies de l'information, telles que les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et les outils de suivi en temps réel, pour accroître la visibilité et le contrôle des opérations logistiques.

1.2. Le paradigme de la Supply Chain

L'article de 1982 intitulé "Gestion de la chaîne d'approvisionnement : une stratégie de rattrapage logistique" d'Oliver et Webber est considéré comme la première utilisation du terme "gestion de la chaîne d'approvisionnement". Cependant, "Jay Wright Forrester" avait déjà écrit sur le sujet en 1958 en soulignant que "la compréhension par la direction de l'interaction entre les flux d'informations, de produits, d'argent, de travail et de capital est cruciale pour le succès de la société industrielle". Cette vision était en avance sur son temps et était sur le point de changer la façon dont la chaîne d'approvisionnement était gérée.

Selon Mentzer (2001), une chaîne d'approvisionnement est une association de deux ou plusieurs entreprises travaillant ensemble pour produire un produit donné. La gestion de la chaîne d'approvisionnement, quant à elle, est l'association intentionnelle de ces entreprises dans le but de maximiser leur performance.

Ainsi, une chaîne logistique se caractérise par une suite d'opérations et d'interopérations. Les premières ont généralement une valeur ajoutée, tandis que les secondes sont souvent considérées comme des sources de coûts et de temps. Par conséquent, un enjeu important est de supprimer les opérations qui ne créent pas de valeur ajoutée, en utilisant des méthodes telles que le Lean Supply Chain Management, et de mieux combiner les opérations et les interopérations pour obtenir une grande proximité, voire une confusion physique, entre les sites industriels et logistiques.

En fait, la Supply Chain n'est pas simplement un concept descriptif neutre. Elle est plutôt considérée comme un concept moteur qui agit comme un paradigme, selon la définition de "Kuhn". Autrement dit, elle est une représentation implicite qui contribue à orienter les efforts des logisticiens. Dans ce contexte, il est possible de souligner certains aspects fréquemment associés à la Supply Chain.(Pimor & Fender, 2005).

L'objectif principal du SCM est d'optimiser la performance de la chaîne logistique de l'entreprise et de l'ensemble de son réseau, et cela nécessite l'engagement actif de tous les acteurs impliqués.(Clinton & Morash, 1998)Cependant, la gestion de la chaîne logistique nécessite une collaboration entre chaque service et tous les acteurs de la chaîne logistique

En somme, le SCM englobe les processus à l'intérieur et entre les organisations qui vont de l'approvisionnement à la livraison des produits et services à des prix compétitifs avec une efficacité maximale. Les avantages attendus d'une gestion réussie de la chaîne logistique

pour le client sont la réception du produit adéquat, au moment et à l'endroit convenus, au coût le plus bas possible. Pour le fournisseur, les avantages se traduisent par une diminution des coûts, une réduction des stocks et des délais.(BAKKOURI, 2021)

1.3. Évaluation de la performance logistique : vers l'excellence logistique

L'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement est importante pour mesurer la relation entre le service rendu au client et les ressources consommées, ce qui contribue à assurer la satisfaction du client en consommant moins de ressources, et de sélectionner les indicateurs de mesure de la performance appropriés à la gestion de cette chaîne (OUBAOUZINE, 2019).

Cette démarche de mesure constitue un problème majeur du management de la chaîne logistique, En effet, la maîtrise de toutes les activités entrantes dans la création d'un produit fini, nécessite une incorporation de mesures et d'indicateurs issus de diverses disciplines.(MOUNIR & NAJI, 2021)

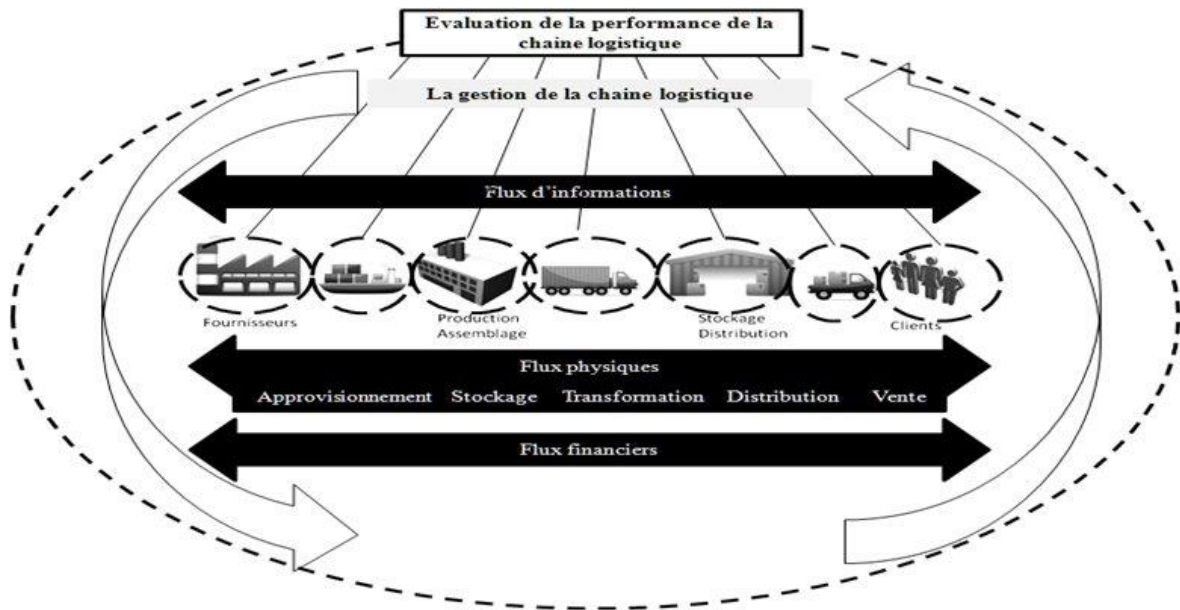
Pour cela, certaines grandes entreprises développent des démarches d'amélioration continue, au travers des audits internes et externes, leur permettant de fixer des objectifs à moyen terme et vérifient l'atteinte de ces derniers.

Selon l'étude de, HADID & LAGHOUAG, (2013) l'audit logistique est une démarche de contrôle global ou partiel visant l'évaluation des bonnes pratiques logistique, chaque auditlogistique se base sur un référentiel tels que : le model ASLOG, EVALOG, SCOR, etc. ces modèles permettent de mesurer la performance de la logistique relative a chaque activité.

Les indicateurs clés de performance sont utilisées pour évaluer la performance de la chaîne logistique (Fatima Zohra, Belkacemi, & Zemmouchi-Ghomari, 2022). Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) donne une vision de l'ensemble de la Supply Chain en facilitant la représentation des flux physiques, informationnels et financiers issus de la Supply Chain. Cependant, le référentiel ASLOG est utilisé pour évaluer la performance de la chaîne logistique en fournissant des indicateurs de performance clés pour mesurer la performance de la chaîne logistique.

En effet, il faut bien comprendre que les deux piliers les plus pertinents pour mesurer la performance de la chaîne logistique sont la fiabilité et l'efficacité.

Figure 1: Illustration de la gestion de la chaîne logistique et de son évaluation



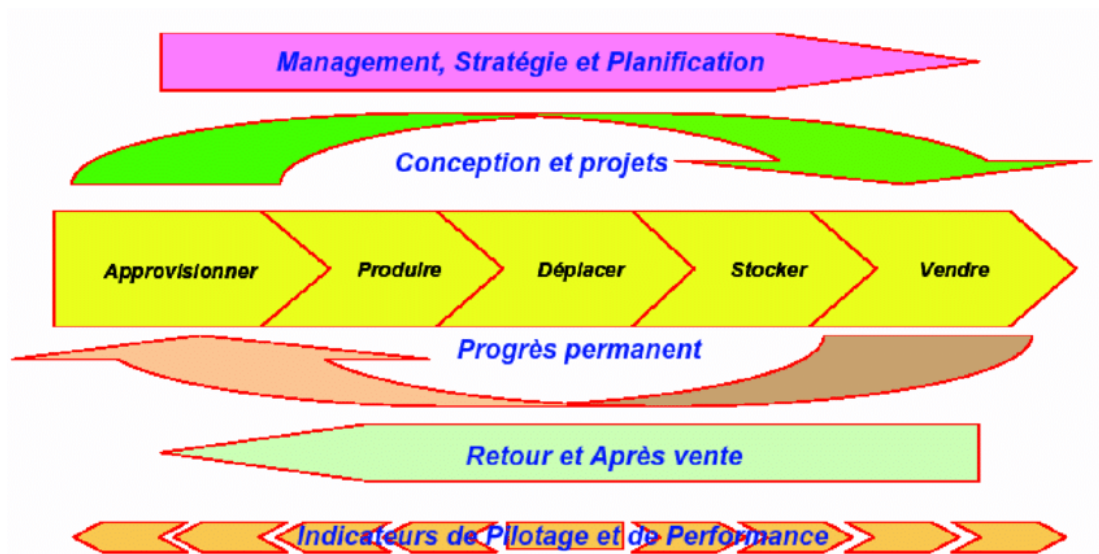
Source :El Gharbaoui Mohammed, 2020

1.4. Le référentiel ASLOG : un outil d'évaluation de la chaîne logistique

Le Référentiel d'audit de la Supply Chain ASLOG est un outil de mesure qui dynamise les réseaux d'entreprises, il a été formulé par les logisticiens professionnels de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique). Il concerne tous les métiers de la logistique dans le but d'améliorer les performances des entreprises. (ASLOG, 2008).

Il est Conçu pour stimuler la croissance de l'entreprise en mettant en œuvre une approche d'amélioration continue pour améliorer la performance logistique. Il vise à améliorer la compétitivité de la qualité du service client, la fiabilité des livraisons, la gestion financière des stocks, les coûts logistiques et les délais de livraison. Contenu du référentiel relatif à toutes les filières logistiques.

Figure 2 : La structure du Référentiel ASLOG.



Source : Référentiel ASLOG 2005

1.5. Études antérieures sur l'évaluation de la performance de la chaîne logistique selon le référentiel ASLOG :

Dans cette section quelques articles et thèses portant sur le thème « audit logistique selon le référentiel ASLOG » seront discuter, le but est de fournir une synthèse des études antérieures afin de constuire une base méthodologique nous suivons dans notre recherche .

Dans l'étude empirique de HADID & LAGHOUAG, (2013) mener dans l'entreprise « Fadlait » intitulé « Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG » les chercheurs insistent que les PME Algeriennes on besoin d'avoir recours, aux audits de la performance logistique afin d'améliorer leurspratiques. Leurs choix de référentiel était dans le but de faire ressortir les points faibles et forts de la chaine logistique afin de poposer un plan d'amélioration. Avec 46% d'un total de performance, l'entreprise « Fadlait » qui opère dans le secteur des produits de grande consommation présente un faible taux de contrôle de sa chaine logistique, l'une des causes majeurs est effectivement le manque de la réparation claire des taches logistique entre les responsable ainsi le manque de procédures établies. Selon (HADID & LAGHOUAG) l'entreprise doit également :

- Impliquée ses transporteurs externes dans la gestion de transport afin d'assurer les approvisionnements et la livraison ;

- Réaliser un Benchmarking dans ces pratiques logistiques ;
- Maintenir ses machines et assurer la disponibilité des ressources matérielles ;
- Pour assurer le pilotage des flux et d'action, une conception d'un tableau de bord est nécessaire.

D'autre part, dans l'étude pratique de LAGHOUAG, publiée en (2022), sous le titre « de Enhancing Supply Chain Flows Through Transport Logistics Management Auditing », dans le but d'auditer la fonction de « Transport » selon le référentiel ASLOG. Le chercheur justifie son choix de fonction auditée en faisant apparaître l'importance de cette dernière en termes de compétitivité et cout.

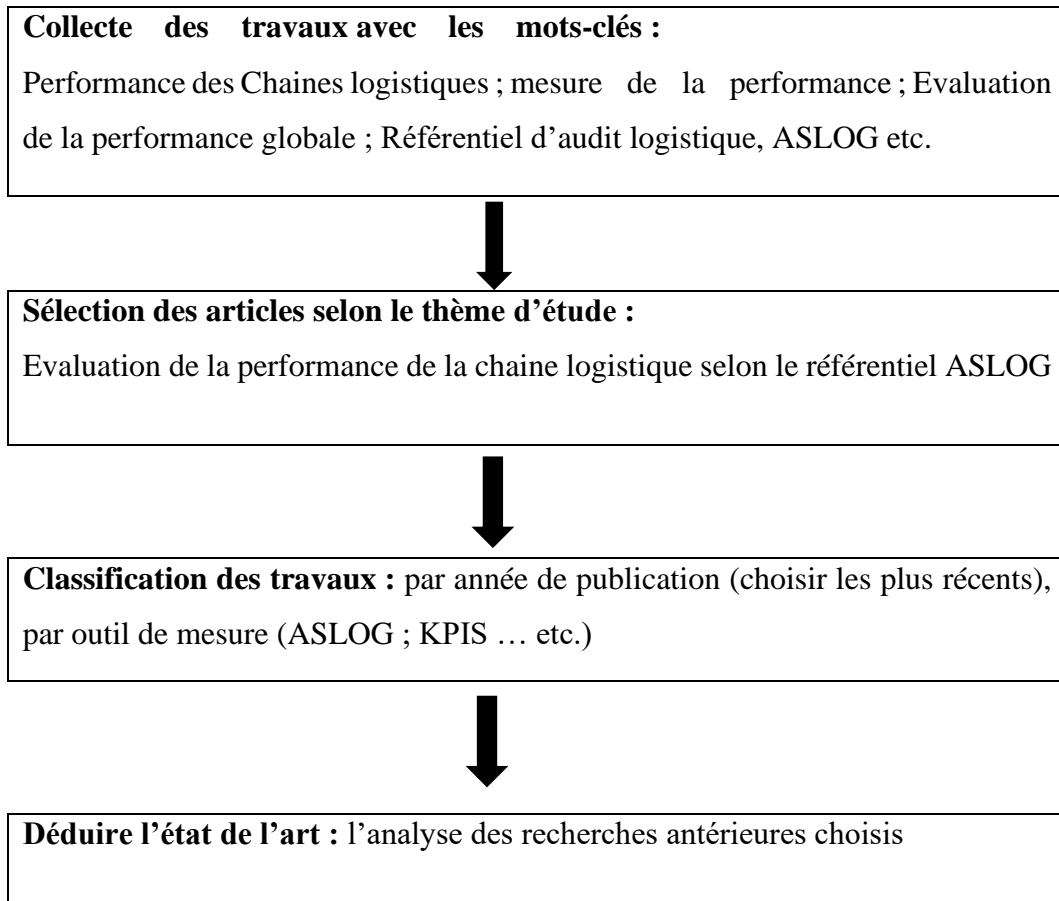
Malgré son mauvais contrôle dans ses opérations (33%) la société a présenté un pourcentage global de (66%). Dans son analyse, (LAGHOUAG) trouve que la société peut déléguer le transport à des fournisseurs externes et négocier les prix avec eux, au lieu de le gérer en interne. Cela peut entraîner des avantages tels que la réduction des coûts, une polyvalence accrue et une efficacité améliorée, ou bien elle peut investir en achetant un camion qui lui fournit des flux en amont, mais ce camion peut être utilisé dans d'autres activités du portefeuille du propriétaire, l'auteur insiste qu'il faille planifier la transportation de marchandises selon des analyses statistique et commercial.

Comme chaque chercheur rencontre des limites dans ces travaux, les deux recherches de (LAGHOUAG, 2022) et (HADID & LAGHOUAG, 2013) trouvent une limite méthodologique dans l'analyse des entretiens avec les gestionnaires, le besoin d'une autre référence pour comparer les résultats avec l'ASLOG, et d'une autre échelle de maturité de 1 à 7 que de 0 à 3.

1.6. Méthodologie

Une revue de la littérature discute plusieurs articles afin de les présenter comme un texte. Les travaux consultés pour le développement de cette recherche sont ceux dont l'objet de la recherche se situe à l'évaluation de la performance de la chaîne logistique selon le référentiel ASLOG.

Figure 3:méthode adopter l'or de la recherche des sources scientifique



Source : élaborer par nous même

1.2 Section 2 : Cadre conceptuel

Le fonctionnement efficace d'une entreprise dépend fortement de l'industrie de la logistique (ou chaîne d'approvisionnement). Cette chaîne d'approvisionnement commence chez le fournisseur et se termine chez le client, en passant par la production et l'entreposage des articles en amont et en aval.

En effet, pour être compétitive, une entreprise doit maîtriser le processus de la chaîne logistique afin de disposer de toutes les informations nécessaires sur les concurrents et ainsi maintenir sa part de marché.

Dans ce chapitre, nous donnerons un large aperçu de la logistique d'entreprise, et nous aborderons la notion de logistique ainsi que la gestion de la chaîne d'approvisionnement et même sur l'audit logistique, avant de nous concentrer sur la performance logistique, qui est le centre de notre recherche.

Typologie de la logistique

Pour comprendre les différentes dimensions de la logistique il est préférable de connaître l'évolution du concept de logistique, ses flux et même ses niveaux de complexité et de décisions

2.1.1. Définition du concept de logistique

Le concept de logistique a beaucoup évolué au cours du dernier demi-siècle, en commençant par une recherche d'optimisation des stocks et des mouvements (1970-1980). Après les mouvements (1970-1980), la logistique, sous l'influence des contraintes marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions impliquées dans la circulation des flux au sein de l'entreprise (1975-1990). Depuis les années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier de compétitivité, permettant de gérer les flux physiques, d'information et financiers dans des conditions optimales de coût, de délai et de qualité de service. Qualité du service.

En effet, la logistique a acquis une dimension stratégique tout en conservant ses bases opérationnelles. En raison de ces progrès, la logistique reste une réalité multiforme difficile à appréhender pour les non-spécialistes, ce qui freine sa diffusion dans d'autres disciplines de gestion telles que la stratégie.

Une chaîne d'approvisionnement est donc un réseau de fournisseurs, de producteurs, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et de clients à travers lequel les matériaux et les informations circulent d'amont en aval et dans les deux sens.(Christopher, 1998)

Plusieurs définitions existent de la chaîne logistique, nous allons commencer par la première définition formulée par AMA en 1948 : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ». Dans la définition de 1948 mentionnée, la logistique était principalement associée à la gestion physique des biens, y compris les activités de distribution, de transport et de stockage. Quatorze ans plus tard, en 1962, le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) a défini la logistique comme étant : « *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.* ».

L'Association française pour la logistique (ASLOG), a défini le terme logistique comme :

« *L'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits.* ». Cette définition ressemble à celle du NCPDM de 1972, mais elle intègre le service après-vente et le recyclage des produits.

Le Concil of Logistics Management, en plus des définitions de l'ASLOG et du NCPDM, met en avant l'importance de l'aspect informationnel de la logistique : « *la logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (Supply Chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficace du stockage de produits, de la gestion de l'information relative à ces fonctions du point d'origine au point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* ».

D'après ces différentes, il est confirmé que la logistique est une fonction de l'entreprise qui englobe les activités physiques de transport, de stockage et de manutention, ainsi que les activités en amont liées à l'achat et à l'approvisionnement, telles que la réception, le stockage des matières premières, le magasinage, la préparation et la mise à disposition des lots pour la fabrication, ainsi que les activités en aval liées à la gestion de la chaîne de distribution,

telles que la mise en stock des produits finis, la préparation des commandes clients et leur expédition (Pimor & Fender, 2008). En effet, selon les définitions mentionnées ci-dessus, la logistique a évolué et continue d'élargir son champ d'action au sein des entreprises.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des définitions de la chaîne logistique :

Tableau 1: Evolution des définitions de la chaîne logistique

| Auteur | Définition |
|-----------------------------------|---|
| Lee et Billington (1993) | « Réseau d'installations qui assurent les fonctions d'approvisionnement de matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distributions des produits finis vers les clients ». |
| La Londe et Masters (1994) | « Ensemble d'entreprises, en général indépendantes, qui participent à la fabrication d'un produit en se transmettant des matières, et à son acheminement jusqu'à l'utilisateur final » |
| Tayur et al. (1999) | « Un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux de matières dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens » |
| Govil et Proth (2002) | « Un réseau global de d'organisations qui coopèrent pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matières et d'informations entre les fournisseurs et les clients. L'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction client ». |
| Giard (2003) | « La chaîne logistique implique la nécessité de prendre en compte lors d'une décision locale, son impact sur la performance au niveau de toute la chaîne logistique ». |
| Chardine Baumann (2011) | « Une chaîne logistique se rapporte généralement à un produit fini/service ou à une famille de produits finis/services donnés, elle fait intervenir plusieurs entreprises autonomes, ces entreprises sont liées entre elles par les trois flux : information, physique et financier, les entreprises coopèrent et s'allient pour mieux s'adapter aux nouvelles contraintes du marché, une chaîne logistique paraît très étendue, d'abord parce qu'il existe presque toujours un fournisseur du fournisseur et parce qu'il est difficile de savoir où s'arrête la consommation d'un produit lorsque par exemple on introduit la notion de recyclage, la chaîne logistique doit intégrer les nouvelles contraintes liées au développement durable. » |

Source : BAKKOURI, 2021

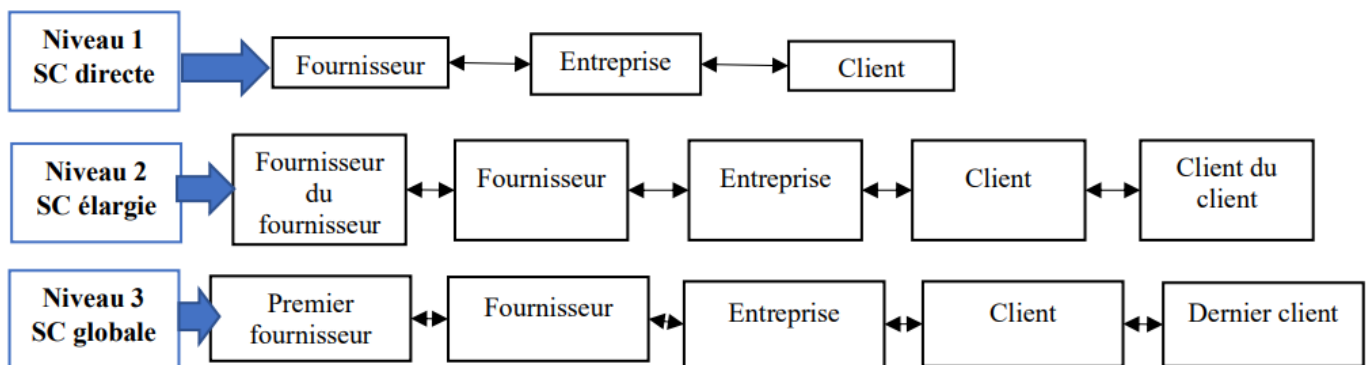
Cependant, ces définitions incluent certaines idées communes :

- Une chaîne d'approvisionnement correspond généralement à un produit fini ou à une série donnée de produits finis.
- Elle implique plusieurs acteurs ou entreprises.
- Ces acteurs sont interconnectés à travers trois types de flux : flux d'information, flux d'information flux matériels et flux financiers.
- Il apparaît comme une chaîne de relations clients et fournisseurs.
- Poursuite des activités de création de valeur.
- Fonction ou processus : fournir, traiter, distribuer.

Là encore, ces définitions distinguent trois niveaux de complexité (Figure 3) :

- Le 1^{er} niveau : chaîne d'approvisionnement directe : ce niveau implique 2 acteurs sont : fournisseurs, entreprises et leurs clients ;
- Le 2^{ème} niveau : chaîne d'approvisionnement élargie : il prend en compte les fournisseurs du fournisseur et les clients du client ;
- Le 3^{ème} niveau : chaîne logistique globale : tous les acteurs impliqués dans l'ensemble des flux.

Figure 4: Les niveaux de complexité de la chaîne logistique



Source : Mentzer, 2001

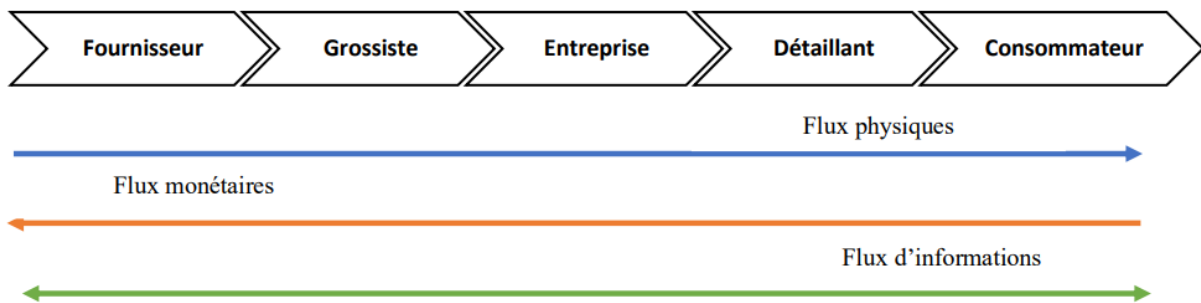
Ainsi, une chaîne d'approvisionnement est une série de processus (produits, informations et argent) et de processus (prise de décision et exécution) qui se déroulent à l'intérieur et entre les différentes étapes de ce continuum afin de satisfaire les besoins finaux des clients. Ceci est vrai depuis la fabrication jusqu'à la consommation finale. On peut en déduire qu'une chaîne d'approvisionnement est un réseau mondial d'entreprises qui collaborent pour réduire

les coûts et accélérer la circulation des matériaux et des informations entre les fournisseurs et les acheteurs. Après la définition du concept de chaîne d'approvisionnement, le paragraphe suivant vise à développer tous les processus au-delà de la chaîne d'approvisionnement

2.1.2. Les flux de la chaîne logistique

Il existe trois types de flux qui relient les entreprises appartenant à une même chaîne logistique (illustrés dans la Figure 4) : les flux physiques, les flux financiers et les flux d'informations.

Figure 5: La chaîne logistique et les flux correspondants



Source : BAKKOURI, 2021

A- Les Flux physiques

Les flux physiques sont les matériaux qui voyagent à travers les étapes de la chaîne d'approvisionnement, des matières premières aux produits finis. Les composants, les articles semi-finis ou finis et les pièces de rechange peuvent tous être inclus. Ces flux constituent la base d'une chaîne d'approvisionnement, car les autres flux ne pourraient pas fonctionner sans eux.

B- Les Flux d'informations

L'échange de données entre les participants à la chaîne d'approvisionnement, telles que les commandes, les informations techniques sur les marchandises, les capacités de fabrication et de transit et les niveaux de stock, est appelé flux d'informations. Ces conversations sont devenues plus rapides grâce aux progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Toutefois, la qualité des données échangées est essentielle pour prendre des décisions opportunes et appropriées. Par conséquent, les chaînes d'approvisionnement contemporaines

requièrent un accès constant à des informations critiques afin de pouvoir faire des choix rapides et adéquats.

C- Les flux financiers :

Les flux financiers sont des transactions monétaires comprenant la vente de produits, l'achat de matières premières, le transport, le stockage et le recyclage, entre autres. Ils constituent également un indicateur de performance clé pour contrôler le bon fonctionnement des opérations de la chaîne d'approvisionnement. Ils constituent également un indicateur de performance clé pour évaluer le bon fonctionnement des opérations de la chaîne d'approvisionnement. Maintenant que nous avons établi la chaîne d'approvisionnement et ses nombreux flux, nous allons nous pencher sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, également connue sous le nom de "Supply Chain management".

2.2. Les niveaux de décisions

La gestion de la chaîne logistique implique une prise de décision à différents niveaux pour assurer une coordination efficace et optimale des activités. Les niveaux de décisions dans la chaîne logistique peuvent être regroupés en trois catégories principales :

2.2.1. Niveau stratégique

Les décisions de la planification stratégique sont les grandes orientations de l'entreprise, des directives et des lignes d'action, l'investissement important, à long terme et à haut niveau.

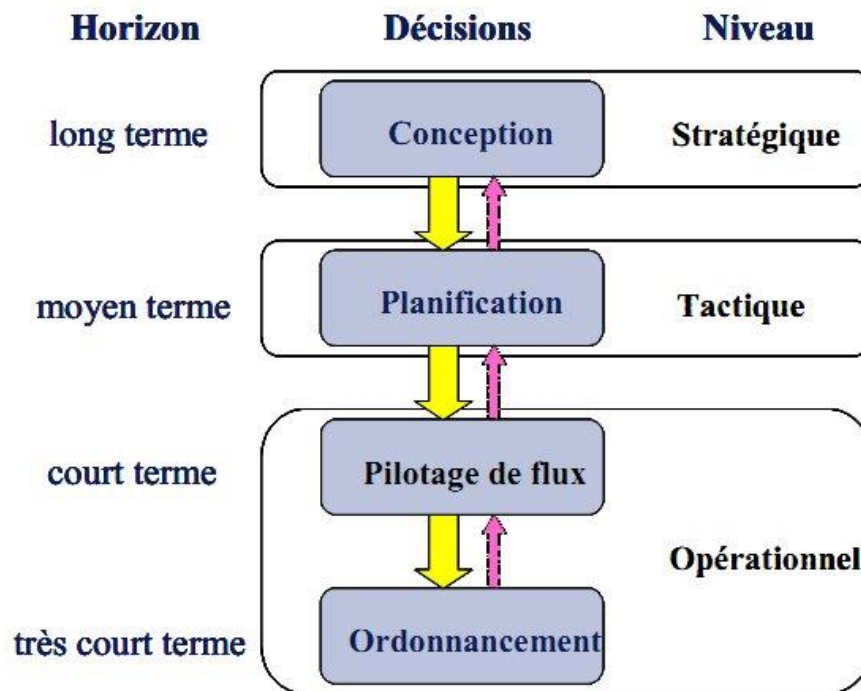
2.2.2. Niveau tactique

Ce niveau décisionnel concerne les décisions à moyen terme qui devront être exécutées pour déployer la stratégie décidée par l'entreprise. Ces décisions portent principalement sur des problèmes d'affectation de ressources.

2.2.3. Niveau opérationnel

A ce niveau, les décisions ont une portée plus limitée dans l'espace et dans le temps et ce sont des problèmes opérationnels : construction de tournées, planification de la production et ordonnancement quotidien. Le SCM s'associe généralement à une démarche qui va de la stratégie à l'opérationnel qu'à la démarche contraire.

Figure 6: les Niveaux de décisions



Source : Ech-cheikhSaâd & Elhaq, 2015

Cadre de l'audit logistique

La section cadre d'audit fournit un contexte et une méthodologie pour la réalisation de l'audit. Elle décrit les objectifs de l'audit, les critères d'audit, les méthodes d'audit, ainsi que les responsabilités de l'équipe d'audit et des parties prenantes.

2.3.1. Pourquoi réaliser un audit logistique

Un audit logistique est un examen systématique et indépendant des activités et processus logistiques d'une entreprise ou d'une organisation, visant à évaluer la performance et l'efficacité de la chaîne logistique dans son ensemble.

L'objectif principal de l'audit logistique est d'identifier les domaines d'amélioration possibles, les opportunités d'optimisation et les risques éventuels liés à la chaîne logistique. Cela permet ensuite de proposer des recommandations concrètes et des plans d'action pour améliorer la performance logistique globale de l'entreprise.

2.3.2. Choix du référentiel

Il existe de nombreux référentiels permettant de réaliser un audit logistique. La plupart d'entre eux ont été développés pour de grandes entreprises. Parmi ceux-ci, on peut citer, par exemple (Thierry, 2015):

Tableau 2 : Référentiels de mesure de la performance logistique

| |
|---|
| Le Référentiel d'excellence de l' ASLOG (Association Française de la Supply Chain et de la Logistique) |
| Le Référentiel EVALOG global (fusion du référentiel EVALOG d'Odette et le référentiel MMOG) |
| Le Référentiel AFNOR (association française de normalisation) |
| Le Référentiel SCOR (Supply-Chain Operations Reference-model) |

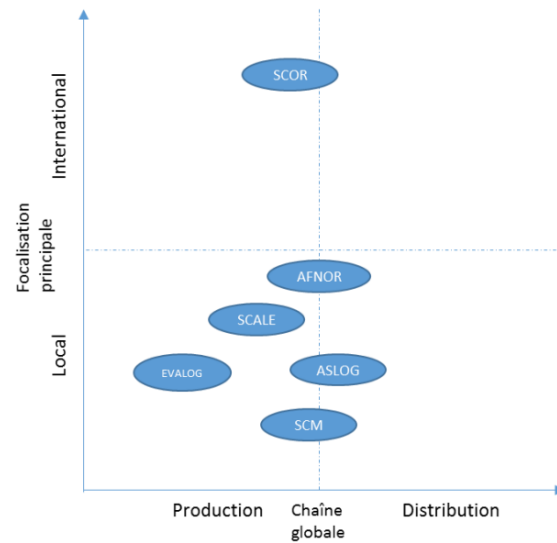
Source : ROQUES, 2015

Certains référentiels ont cependant été créés et étudiés de manière à s'appliquer à la réalité des entreprises de type PME. Parmi ceux-ci on retrouve :

- Le Référentiel de SCM (Supply Chain Master) (SCM, s.d.) ;
- Le Référentiel fondamental de l'ASLOG ;
- Le Référentiel SCALE (Supply Chain Advisor Level Evaluation – développé par l'Institut Supérieur de Logistique Industrielle) (SCALE, s.d).

On peut représenter tous ces référentiels sur un graphique (CAT-Logistique, s.d.), qui prend en compte d'une part leur focalisation principale sur le marché local ou international, et d'autre part leur positionnement sur l'axe de la production ou de la distribution.

Figure 7: Positionnement des référentiels



Source : : Dartevelle 2016

La performance logistique

Cette sous-section sur la performance logistique se concentre sur l'évaluation et la mesure de l'efficacité et de l'efficacité des activités logistiques.

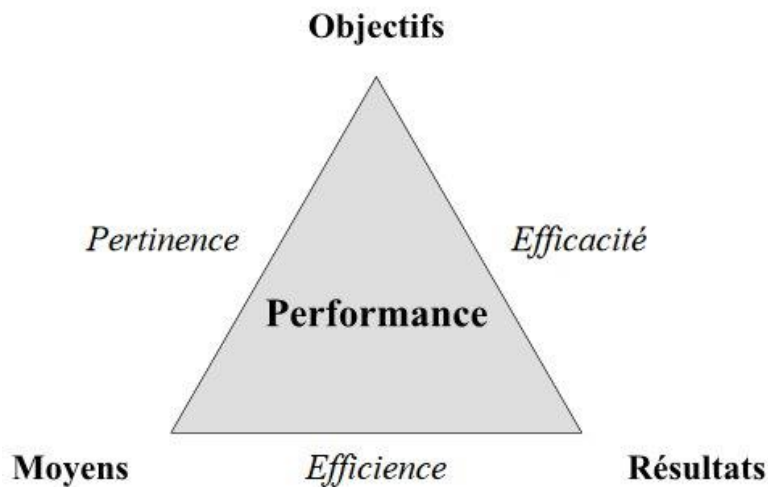
2.4.1. Définition de la performance

La performance peut être définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficacité dans la réalisation d'objectifs ou de résultats souhaités. En d'autres termes, la performance mesure la capacité d'un individu, d'une organisation, d'un processus ou d'un système à atteindre les résultats souhaités de manière efficace et efficiente.

L'efficacité se réfère à la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints ou les résultats sont obtenus, tandis que l'efficacité mesure la capacité de réaliser ces résultats avec un minimum de ressources (temps, argent, énergie, etc.).

Dans le domaine de la logistique, la performance peut être mesurée en termes de coûts, de délais de livraison, de qualité des produits, de réduction des déchets et des pertes, de satisfaction des clients, etc. Les indicateurs de performance clés (KPIs) peuvent être utilisés pour suivre et évaluer la performance de la chaîne logistique et pour identifier les domaines qui nécessitent des améliorations ou des ajustements

Figure 8 : Triangle représentatif de la performance



Source : Gilbert 1980

2.4.2. Les caractéristiques de la performance

Les caractéristiques de la performance peuvent varier en fonction du contexte, du domaine d'application et des objectifs visés. Cependant, certaines caractéristiques peuvent être considérées comme communes à la plupart des mesures de performance :

Objectivité : la mesure de performance doit être basée sur des données et des faits concrets, plutôt que sur des opinions ou des perceptions subjectives.

Pertinence : la mesure de performance doit être liée aux objectifs et aux attentes des parties prenantes, ainsi qu'aux enjeux stratégiques et opérationnels de l'organisation.

Fiabilité : la mesure de performance doit être fiable et reproductible, c'est-à-dire qu'elle doit être constante dans le temps et ne pas être influencée par des facteurs externes ou internes.

Sensibilité : la mesure de performance doit être sensible aux variations de la situation, c'est-à-dire qu'elle doit permettre de détecter les changements et les améliorations significatives.

Compréhensibilité : la mesure de performance doit être claire et compréhensible pour les parties prenantes, afin de faciliter la prise de décision et la communication.

Équité : la mesure de performance doit être équitable et juste pour toutes les parties prenantes, sans favoriser ni pénaliser injustement certaines d'entre elles.

Coût-effectivité : la mesure de performance doit être réalisée de manière efficace et efficiente, en optimisant les coûts et les ressources nécessaires

Améliorable : la performance doit être améliorable, c'est-à-dire que les résultats doivent pouvoir être améliorés grâce à des actions correctives ou des plans d'amélioration.

En résumé, la performance doit être mesurée de manière objective, pertinente, fiable, sensible, compréhensible, équitable et rentable. Ces caractéristiques sont essentielles pour assurer la pertinence et la crédibilité des mesures de performance et pour faciliter leur utilisation dans la prise de décision et l'amélioration continue.

En respectant ces caractéristiques, il est possible d'évaluer et de mesurer la performance de manière fiable, objective et pertinente, ce qui permet d'identifier les domaines d'amélioration et de mettre en place des actions pour optimiser la performance globale.

2.4.3. Les indicateurs de performance KPIs

Cette partie met en évidence les mesures utilisées pour évaluer et quantifier les résultats des opérations logistiques. L'utilisation d'indicateurs de performance pertinents et bien définis aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées et à mettre en œuvre des améliorations continues dans la gestion de la chaîne logistique.

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

B- Les objectifs de l'indicateur : Les objectifs établis pour un programme ne peuvent pas refléter toutes les activités qui y sont liées, il est donc nécessaire de sélectionner les plus importants et prioritaires. Les principes à suivre pour élaborer ces objectifs incluent :

- Leur nombre doit être limité ;
- Ils doivent couvrir les aspects clés du programme ;
- Ils doivent être formulés de manière claire et simple pour que tout le monde puisse les comprendre ;
- Ils doivent être mesurables à l'aide d'indicateurs chiffrés avec des valeurs cibles.

C- Qualités de l'indicateur

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

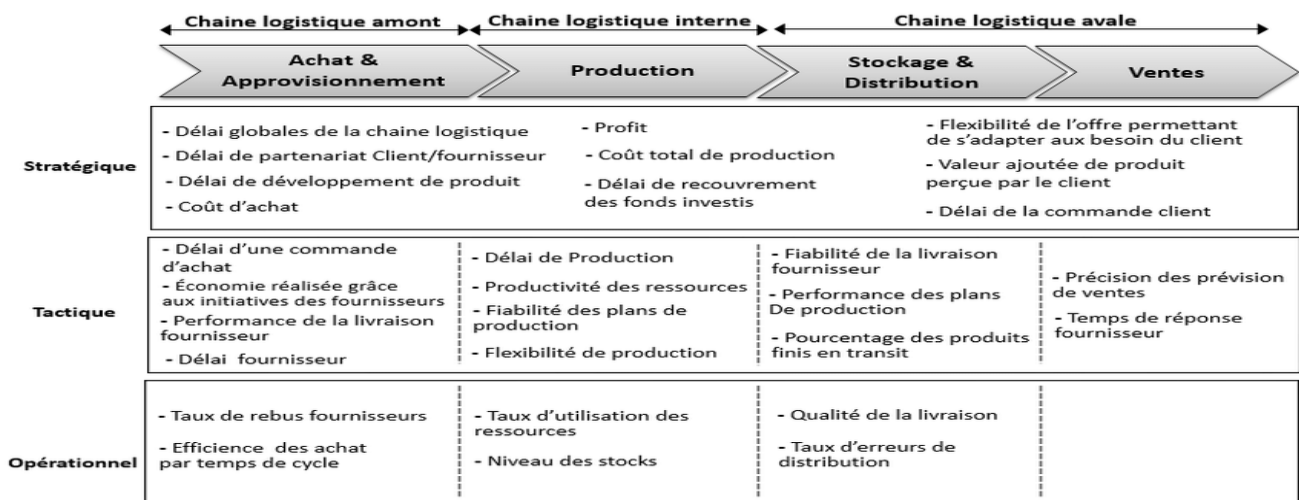
- Quantifiable et mesurable ;
- Fiable (exempt d'erreur) Clair et compréhensible ;

- Nombre relativement faible ;
- Clair et compréhensible.

Les KPIs peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, ainsi que des attentes des parties prenantes. Il est important de choisir des indicateurs pertinents et fiables, et de les suivre régulièrement pour évaluer l'efficacité des actions mises en place.

En somme, les indicateurs de performance clés (KPIs) sont des indicateurs de mesure qui permettent d'évaluer la performance d'une entreprise, d'un département, d'un projet ou d'une activité en se basant sur des données quantitatives ou qualitatives. Les KPIs sont des outils essentiels pour mesurer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, ainsi que pour évaluer la réalisation des objectifs et des attentes des parties prenantes.

Figure 9: les principaux indicateurs logistiques



Source : Lajimi, 2017

L'audit logistique

L'audit logistique est un processus d'évaluation de la performance et de l'efficacité de la chaîne logistique d'une entreprise. Il vise à identifier les forces et les faiblesses de la chaîne logistique, à déterminer les domaines d'amélioration potentiels et à proposer des recommandations pour améliorer la performance globale de la chaîne logistique. Pour l'audit d'évaluation de la performance logistique, « *il s'agit d'une technique qui consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes, des activités ou des organisations fonctionnent conformément aux référentiels adoptés.* »(Li, 2006)

L'audit logistique est défini selon la norme (ISO 10011-1 60) comme un « *examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la logistique, satisfont aux dispositions préétablies (cahiers des charges, normes...et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs* ». Le processus d'audit logistique peut varier en fonction de l'entreprise, de ses objectifs et de ses besoins spécifiques, mais il implique généralement les étapes suivantes :

Tableau 3: les étapes d'un audit logistique

| |
|--|
| – Planification de l'audit : définition des objectifs de l'audit, identification des domaines à évaluer et sélection des membres de l'équipe d'audit. |
| – Collecte de données : collecte de données sur les processus logistiques de l'entreprise, y compris les flux de produits, les coûts, les temps de transit et les performances de service. |
| – Analyse des données : analyse des données collectées pour évaluer les performances de la chaîne logistique et identifier les domaines d'amélioration potentiels. |
| – Identification des problèmes et des opportunités d'amélioration : identification des problèmes, des risques et des opportunités d'amélioration de la chaîne logistique. |
| – Élaboration de recommandations : élaboration de recommandations pour améliorer la performance logistique, notamment des suggestions pour réduire les coûts, améliorer les délais de livraison et optimiser les processus. |
| – Présentation des résultats et mise en œuvre : présentation des résultats de l'audit à la direction de l'entreprise, qui décide ensuite de mettre en œuvre les recommandations proposées. |

Source : Lemghari, 2013

L'audit logistique selon le référentiel ASLOG

L'audit logistique selon ASLOG permet d'identifier les écarts par rapport aux standards de référence et de recommander des actions correctives pour améliorer la performance globale de la chaîne logistique.

A- Définition de ASLOG

La propre vocation de l'ASLOG est de promouvoir la logistique dans toutes ses dimensions, et de soutenir les entreprises dans leur recherche de compétitivité et de performance sur l'ensemble des éléments logistiques : service aux clients, délais de livraison, diminution des coûts logistiques. Son contenu se présente sous forme de questions ouvertes élaborées et expérimentées par des logisticiens professionnels. Ces questions permettent d'identifier de manière rationnelle la situation actuelle des pratiques logistiques dans l'entreprise et aide à la détection des différents risques et anomalies, en mettant en lumière les points d'amélioration possibles.

Le référentiel d'ASLOG se rapporte à dix (10) sections distinctes :

Tableau 4 : les sections du référentiel ASLOG

1. Le management et la stratégie ;
2. La conception et la gestion par projet ;
3. Le pilotage ;
4. L'approvisionnement ;
5. La production ;
6. Les transports et déplacement ;
7. Le stockage ;
8. La vente ;
9. Les retours et la maintenance ;
10. La démarche de progrès permanent.

Source : Référentiel ASLOG

Chacune des questions du référentiel permet d'obtenir des points en fonction du niveau atteint par l'entreprise étudiée. Le système de cotation comprend quatre (04) niveaux (ASLOG, 2008):

- 0 point : le basique n'y pas ;
- 1 point : les basiques logistiques sont en place ;
- 2 points : la maîtrise est avérée, les actions de progrès sont menées avec succès ;
- 3 points : contrôle de l'existant, amélioration continue, benchmarking, l'excellence logistique est atteinte.

Conclusion :

La logistique est un domaine clé pour la performance globale de l'entreprise. L'objectif est de fournir le bon produit au bon endroit, au bon moment et au bon prix. Cependant, la complexité des opérations logistiques et l'évolution des besoins des clients ont créé le besoin de mettre en place des indicateurs de performance et des méthodes d'évaluation pour mesurer l'efficacité des processus logistiques. (LAGHOUAG, 2022)

L'Association Française pour la Logistique (ASLOG, 2008) a développé un référentiel d'évaluation de la performance logistique des entreprises. Ce référentiel prend en compte les aspects stratégiques, organisationnels, opérationnels, humains et financiers de la logistique. Cela vous permet de mesurer l'efficacité de vos processus logistiques et de les comparer aux normes d'amélioration continue.

L'audit logistique s'appuie sur les référentiels d'évaluation de la performance logistique et la gestion des risques. Un audit logistique efficace permet d'obtenir une chaîne logistique souple aux changements de son l'environnement. Pour cela évaluer les performances logistiques avec le benchmark ASLOG peut apporter des avantages significatifs à votre entreprise. Premièrement, il vous permet d'identifier les forces et les faiblesses de vos processus logistiques afin de pouvoir mettre en œuvre des améliorations. Vous pouvez alors mesurer l'impact des améliorations apportées à vos processus logistiques et faciliter la prise de décision. Enfin, vous pouvez comparer les performances logistiques de votre entreprise avec celles d'autres entreprises. Cela vous permet d'établir votre position concurrentielle et d'identifier les opportunités d'amélioration. (MOUNIR & NAJI, 2021)

Cependant, selon (HADID & LAGHOUAG, 2013) insistent qu'il noter qu'il existe certaines limites dans l'évaluation des performances logistiques avec le benchmark ASLOG. Tout d'abord, il peut être difficile de collecter toutes les données nécessaires pour mesurer la performance de la logistique, notamment dans les entreprises dont les systèmes d'information sont peu développés. De plus, l'utilisation du référentiel ASLOG peut être compliquée pour les entreprises sans expérience en gestion logistique. Enfin, la mise en place d'un processus d'évaluation de la performance logistique peut nécessiter un investissement important que certaines organisations peinent à justifier.

Malgré ces limites, l'évaluation de la performance logistique avec le référentiel ASLOG reste un outil essentiel pour améliorer la performance logistique d'une entreprise. Les entreprises

doivent reconnaître l'importance de la logistique pour la compétitivité et investir dans des systèmes de gestion logistique efficaces. En mettant en place un processus d'évaluation de la performance logistique, une organisation peut identifier les axes d'amélioration, prendre des mesures pour les corriger et mesurer l'impact de ces actions.

En résumé, l'évaluation de la performance logistique du référentiel ASLOG est un outil indispensable pour les entreprises souhaitant améliorer leur performance logistique. Bien qu'il puisse y avoir certaines limites, les avantages de l'évaluation des performances logistiques l'emportent largement sur le coût de la configuration. Les entreprises doivent reconnaître l'importance de la logistique pour la compétitivité et investir dans des systèmes de gestion logistique efficaces. La mise en place d'un processus d'évaluation de la performance logistique peut aider les entreprises

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Introduction

Dans ce chapitre, nous essaierons de faire en premier lieu, de définir la démarche méthodologique de notre étude. En second lieu nous essaierons de faire une présentation générale de la Société d'Impression d'Alger à savoir : son historique, son implantation géographique, ses activités, ses différentes missions, ses clients, ainsi que les différentes directions qui la composent, notamment la direction commerciale où nous avons effectué notre stage pratique.

Section 1 : Cadre méthodologique

De plus en plus les chercheurs utilisent l'enquête comme une méthode de recherche dans leurs études portant sur le produit et la marque dans le but d'explorer les expériences, les attitudes, et les perceptions des individus, et de recueillir des informations précises sur un objet défini, tout en donnant la possibilité de s'exprimer librement et de fournir des réponses riches en informations. Généralement les méthodes utilisées lors d'une enquête incluent les entretiens individuels et les réunions de groupe.

Dans notre cas, vu les difficultés à utiliser, ce type de techniques, nous avons opté pour l'utilisation d'un guide d'entretien dans le cadre trois service de l'entreprise (service approvisionnement, production et commerciale) afin d'essayer d'apporter des réponses à notre problématique de recherche.

1.1. Méthodologie de la recherche

Cette section du chapitre sera dédiée à notre enquête qui nous a permis de formuler une opinion sur la performance des activités au sein de la société. Comme toute recherche scientifique, cette enquête a été menée en suivant une méthode appropriée pour assurer la fiabilité des résultats. Suivant cette logique, notre rôle sera d'analyser notre propre diagnostic à l'aide d'une méthode qualitative afin de nous rapprocher au plus près de la réalité. Dans la collecte des données qualitatives nous avons utilisé l'observation directe et indirecte, des entretiens individuels et l'analyse de documents. Ce choix d'approche qualitative nous a permis de traduire les connaissances d'une manière significative. Afin d'expliquer cette méthode nous allons présenter le plan suivant :

1.1.1. Présentation du type et de l'objectif de l'étude :

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour les études descriptives, qui représentent largement la forme la plus courante de recherche en logistique. Ces études ont pour finalité de dresser un état des lieux d'une problématique ou d'un problème logistique, ainsi que de décrire les performances associées.

A- Le type d'étude

En logistique une étude descriptive consiste à décrire et à analyser caractéristiques et les comportements observés dans une situation logistique donnée. Cette méthode vise à fournir une compréhension approfondie de la situation, par la collecte des données en utilisant des outils qualitatifs. Elle permet d'identifier les différents acteurs impliqués, leurs rôles, leurs interactions, ainsi que les processus, les flux et les éventuels problèmes rencontrés dans la chaîne logistique. Cette méthode de collecte, de traitement et d'analyse des données, va nous permettre de déterminer la performance logistique chez la Société d'Impression d'Alger et de répondre de manière chiffrée nos questions.

B- L'objectif de l'étude

L'objectif de toute recherche est de répondre à une question, de vérifier les hypothèses ou de découvrir de nouvelles connaissances en utilisant des méthodes appropriées.

Dans notre, et dans le but de répondre à notre problématique qui fait l'objet de notre étude, et consistant à résoudre la question « *Comment l'audit logistique contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?* » nous avons choisi le guide d'entretien comme un outil de mesure, ce dernier est destiné aux responsables des services achats, production et commercial, étant donné que la Société d'Impression d'Alger (SIA) ne possède pas directement, d'un service logistique.

1.1.2. Méthode de collecte

Dans le but de répondre à la question de recherche, de vérifier les hypothèses, et d'apporter des éléments de solution, notre choix est tombé sur le guide d'entretien comme un outil d'approche du terrain.

1.1.3. Notre objectif

Nous visons à faire le bilan de l'évaluation de la performance de la fonction logistique et à examiner l'utilisation des indicateurs dans cette recherche. Les entretiens sont semi-directifs et ils sont faits individuellement avec les cadres, On a pris comme critère pour choisir les cadres à entretenir : le poste occupé.

1.1.4. Les guides d'entretien

Nous avons choisi le modèle ASLOG comme un guide d'entretien, et on a essayé d'adapter les questions du référentiel selon la Société (SIA).

Chaque guide d'entretien est destiné au responsable de service audité.

- Le guide d'entretien 01 destiné pour le service achats ;
- Le guide d'entretien 02 destiné pour le service production ;
- Le guide d'entretien 03 destiné pour le service commercial.

Tableau 5: liste des responsables audités

| | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Responsable service approvisionnement | Mr. A. BOUANIMBA |
| Responsable service commerciale | MM.S. ABED |
| Responsables service Production | |
| Journaux | Mr. M. ASROUN |
| Labeur | MM.S. BOUNIT |
| Emballage | Mr. A. OUCHEMIR |

Source : élaboré par nous même

1.3. Source d'informations et déroulement de l'enquête

Dans l'accomplissement de notre travail plusieurs sources d'information ont été utilisées, expliqué ci-dessus :

1.3.1. Source d'information

Toutes les informations ont été recueillies directement auprès de la Société d'Impression d'Alger, ce sont des informations primaires.

1.3.2. Durée de l'étude

Notre étude s'est déroulée en trois mois du 20 MARS 2023 jusqu'au 20 JUIN 2023, où nous avons procédé, à des entretiens semi-directifs de deux heures avec les responsables de service de la société

1.4. Les étapes de processus de recherche méthodologique

Les étapes du processus de recherche méthodologique impliquent une approche structurée pour mener une étude de recherche.

1.4.1. Premières étapes les investigations dans les services (achat, production et la vente)

Le premier contact avec la Société d'Impression d'Alger s'est fait avec le service commercial de la société, qui s'est chargé de notre accueil et suivi durant toute la durée de stage, le personnel encadrant nous a assistés dans la mise en place de notre thème de recherche qui consistait principalement à évaluer la performance logistique de la société. Il a fallu faire des visites dans les services cœur métier de la société, afin de bien comprendre le processus de production la première visite exploratoire était dans l'usine de la société où se fait la production des livres solaires, des notices, des emballages...etc.

De plus, les visites se sont ensuite élargies dans d'autres services, lesquelles sont le Service commercial qui assure la disponibilité de la matière première, et la relation avec les clients, le service production qui est chargé de la conception, la production et la finition des produits, le département fiscalité et comptabilité où on a consulté avec le responsable la situation financière de la société, son résultat au cours des années et sa valeur ajoutée. Ainsi tous les services de la société comme de service technique, Service expédition, facturation recouvrement, préparation de matières premières, prépresse et d'autres services. Ensuite on a mené des visites dans les ateliers de la société : atelier labour, prépresse et rotative.

Cette étape nous a permis d'avoir une vue globale sur la Société d'Impression d'Alger, et de se faire une idée du flux de travail.

1.4.2. Deuxième étape : mener des entretiens avec les responsables de chaque service audité

Après avoir une vue globale sur le travail de la société il a fallu mener des entretiens individuels avec les responsables ciblés, dans le but de collecter les informations nécessaires pour notre analyse.

L'audit s'est déroulé sous forme des entretiens auprès des responsables des fonctions choisis. Les questions étaient orientées selon le référentiel d'évaluation ASLOG.

Généralement, l'audit s'est déroulé en très bonnes conditions les responsables audités voulaient vraiment collaborer afin d'assurer la réussite de l'évaluation et de connaître leur niveau de maturité logistique, dans le but d'optimiser et d'améliorer la performance logistique.

1.4.3. Troisième étape : l'analyse de données collectées

Dans cette partie cruciale on a fait rappel aux études antérieures et leurs méthodes d'évaluer les données collectées, il faut savoir que l'évaluation la performance logistique de la société nécessite une analyse approfondie et croisée de toutes les données et les informations obtenus lors des entretiens avec les responsables et la réalité du travail, en utilisant les données récolter dans les visites et de l'observation.

Section 2 : Présentation de la Société d'Impression d'Alger SIA

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

2.1. Historique de la Société d'Impression d'Alger

La Société d'Impression d'Alger SIA existe depuis 16-12-1990. Initialement, elle activait dans le domaine de la promotion et de l'impression de la presse écrite.

Avec l'adaptation des équipements disponibles, la SIA a investi après coup le domaine de l'impression et la finition des livres et revues (labour).

Par ailleurs, la SIA a inclus dans son activité d'autres créneaux tels que l'édition et l'emballage carton.

2.2. Présentation de la SIA

Raison sociale : Société d'Impression d'Alger

Dénomination : EPE/SPA

Tel : +213 023839622 Fax : +213 023839675

E-mail : Contact@sia.dz Site web : www.sia.dz

Adresse : Z.I El Alia Bab Ezzouar Alger

Tableau 5:capital social de la SIA

| | |
|------------|------------------|
| 11/12/1990 | 83.000.000,00 |
| 10/02/1999 | 66.000.000,00 |
| 04/03/2002 | 300.000.000,00 |
| 24/03/2003 | 400.000.000,00 |
| 24/12/2003 | 442.000.000,00 |
| 14/06/2010 | 1.500.000.000,00 |

Source : Le DFC de la SIA

- **Actionnaires** : Ministère de la communication.
- **Effectifs** : Au 31/12/2022 : 341 agents

2.3. Mission, objectifs et rôles

La SIA offre les meilleurs services relatifs à l'impression, la prépresse, la finition et la liaison en utilisant les dernières technologies et solutions, elle offre une gamme complète de services, de conception initiale jusqu'à la livraison et le montage professionnel.

Cependant, et pour une rentabilisation maximum de ses capacités de production, la société réalise pour le secteur privé, tout autre support ou document imprimé, ainsi que les revues, livres scolaires, dépliants divers.

Sa mission principale consiste à satisfaire, en priorité les besoins émanant des structures et organes de SIA, ainsi que ceux relevant des institutions et du secteur public national en général (entreprise privé, administration publique), Son rôle se résume dans la réalisation au profit de divers secteurs (public, notamment les différents ministères et organisme public et

le secteur privé). De produits d'imprimerie (ouvrage socio-éducatifs, imprimés, commerciaux, support de fin d'années, et d'autres produits liés à la reliure)

2.4. Ses activités

Les activités de la SIA englobent les diverses actions et opérations qu'elle entreprend pour atteindre ses objectifs commerciaux. Chaque activité joue un rôle crucial dans le fonctionnement global de l'entreprise et contribue à sa compétitivité, à sa croissance et à son succès sur le marché.

Activité journal

- Impression de journaux
- Photogravures
- Pages couleurs

Activité labeur

- Impression de livres scolaires
- Revues

Activité emballage

- Boite
- Notices

2.5. Les différents départements

Les départements d'une entreprise sont les divisions fonctionnelles qui assurent la gestion et la coordination des différentes activités de l'organisation. Chaque département a des responsabilités spécifiques et contribue à des aspects clés de l'entreprise. La société d'impression comprend les départements suivants :

2.5.1. Direction administration et ressources humaines : cette direction est chargée de la gestion du personnel, la politique de recrutement, la gestion des carrières, la politique de rémunération et le service sociale

2.5.2. Département ressources humaine

- Service emplois et formation
- Cadre chargé des affaires sociales
- Service personnel

2.5.3. Département administration moyens généraux

- Service moyens généraux
- Service parc

2.5.4. Direction finance et comptabilité : cette direction est chargée de la comptabilité des factures et le suivi régulier, la gestion de l'ensemble des opérations financières, de la comptabilité générale, analytique et budgétaire permettant d'établir le compte d'exploitation et le bilan de l'entreprise.

2.5.5. Département comptabilité générale

- Cadre chargé de la gestion des investissements
- Cadre comptable

2.5.6. Département finances et fiscalité

- Cadre chargé de la trésorerie et fiscalité
- Cadre chargé de la CAE et analyses

2.5.7. Direction commerciale : elle est chargée pour réaliser des études de marchés et consiste à élargir son portefeuille clients grâce à des techniques de vente et de prospection et remplir son objectif de chiffre d'affaires

2.5.8. Département ventes

- Service expédition
- Service facturation recouvrement

2.5.9. Département approvisionnement

- Service achats
- Service gestion de stock
- Service préparation de matières premières

2.5.10. Direction technique : ce service s'occupe de la prépresse et la vérification des fichiers des clients, la préparation de BAT pour l'impression, préparation des plaques et la réalisation de produit avec les machines offset, terminant avec la finition.

2.5.11. Prépresse

- Service exploitation
- Dépit, méthode, planification, ordonnancement, qualité et statistiques.

2.5.12. Département maintenance

- Service méthodes de maintenance
- Service électricité et mécanique

2.5.13. Département impression

- Service impression (roto offset finition)

2.5.14. Département labeur

- Structure opérationnelles (pilleuse, massicot, rassembleuse, encolleuse)

2.6. Les différents ateliers

- Atelier Prépresse
- Atelier Labeur
- Atelier Rotative

2.7. Les clients et les produits de SIA

Les clients d'une entreprise sont les individus ou les organisations qui utilisent les produits ou services offerts par cette entreprise. Ils jouent un rôle central dans la réussite d'une entreprise, car ce sont eux qui génèrent les revenus et assurent sa pérennité.

Parmi les clients de SIA :

Tableau 6: les clients de la SIA

| | |
|--------------|--|
| Les journaux | El Watan, Le Soir d'Algérie, Echorouk, El Heddaf, Le Buteur, El Ennahar La Liberté, Le Matin, L'Expression, Le Maghreb ... |
| Labeur | Les livres scolaires et parascolaires Les revues... |
| Magazines | Essiyaha, les sociétés commerciales, le butteur, Planet sport, Supporters |

Source : élaborer par nous-même

Conclusion

Dans ce chapitre on a donné une présentation de la société d'Impression d'Alger Leader dans le domaine d'impression de journaux en Algérie, la SIA prend en charge avec rigueur et professionnalisme les préoccupations des clients, tout en ayant une projection dans le temps pour aller constamment dans le sens de l'amélioration qualitative et quantitative. Ensuite on a expliqué notre démarche méthodologique pour la réalisation de notre étude.

Les résultats de l'étude ont permis de mesurer le niveau de maturité logistique de la Société d'Impression d'Alger et d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires. Des recommandations ont été formulées pour renforcer les pratiques logistiques de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'optimisation de la gestion des stocks, l'amélioration de la planification et de la coordination des activités logistiques, ainsi que le développement d'une culture d'amélioration continue.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Dans le cadre de ce troisième et dernier chapitre, nous commencerons par une présentation des activités de l'entreprise durant les années 2021-2022-2023, puis on va présenter les résultats des entretiens. Les résultats des entretiens ont été traités comme suit. Chaque question est liée à sa catégorie. Un score maximum est calculé pour chaque catégorie, et le score obtenu donne au rapport un niveau global de compétence pour les processus contenus dans cette section. Ensuite, pour chaque section, un graphique affiche le nombre de questions ayant obtenu 0, 1, 2 ou 3 points, vous permettant de mettre en évidence la compétence de chaque processus individuellement. Cela nous permettra d'analyser plus en détail les résultats. En fait, c'est un moyen de vérifier si les processus qui composent une section donnée sont globaux. Que certains soient maîtrisés à un certain niveau ou totalement maîtrisés et d'autres non. Une fois les faiblesses identifiées, les réponses aux questions identifient les lacunes et suggèrent des opportunités d'amélioration.

Section 1 : présentation et analyse des résultats

1.3 Développement de l'exercice la société durant les années 2022-2023

Dans un premier lieu, on va présenter les réalisations physiques des unités de la SIA durant les deux années :

1.3.1. Les réalisations physiques

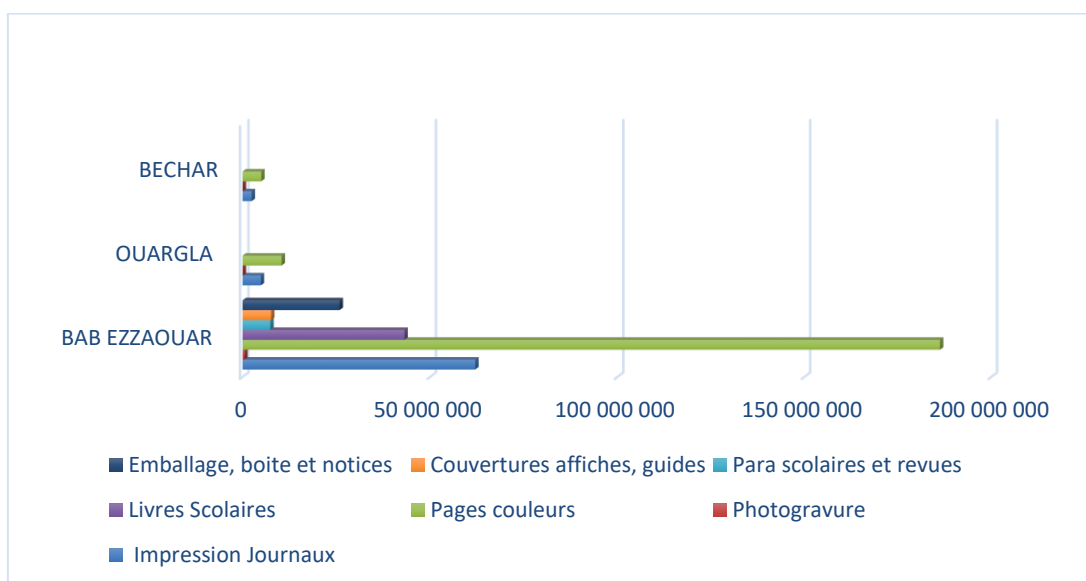
Les réalisations physiques enregistrées au terme de l'exercice 2022 s'articulent par activité et par unité comme suit :

Tableau 7: Les réalisations physiques des unités de la SIA

| Désignation | U.M | BAB EZZAOUAR | OUARGLA | BECHAR | TOTAL |
|------------------------------|--------|-----------------|------------|-----------|-------------|
| Impression Journaux | Unité | 62 082 400 | 4 862 000 | 2 430 000 | 69 374 400 |
| Photogravure | Unité | 480 607 | 64 308 | 35 992 | 580 907 |
| Pages couleurs | Page | 186 307 679 | 10 412 000 | 4 974 000 | 201 693 679 |
| Livres Scolaires | Cahier | 43 199 000 | / | / | 43 199 000 |
| Para scolaires et revues | Unité | 7 400 724 | / | / | 7 400 724 |
| Couvertures affiches, guides | Unité | 7 612 338 | / | / | 7 612 338 |
| Emballage, boîte et notices | Unité | 25 876 380 | / | / | 25 876 380 |

Source : DFC de la SIA

Figure 10: Les réalisations physiques de la SIA



Source : élaborer par nous-même

Le site de Bab Ezzouar assure à lui seul près de 90 % de la production de journaux et 100% de l'activité labeur.

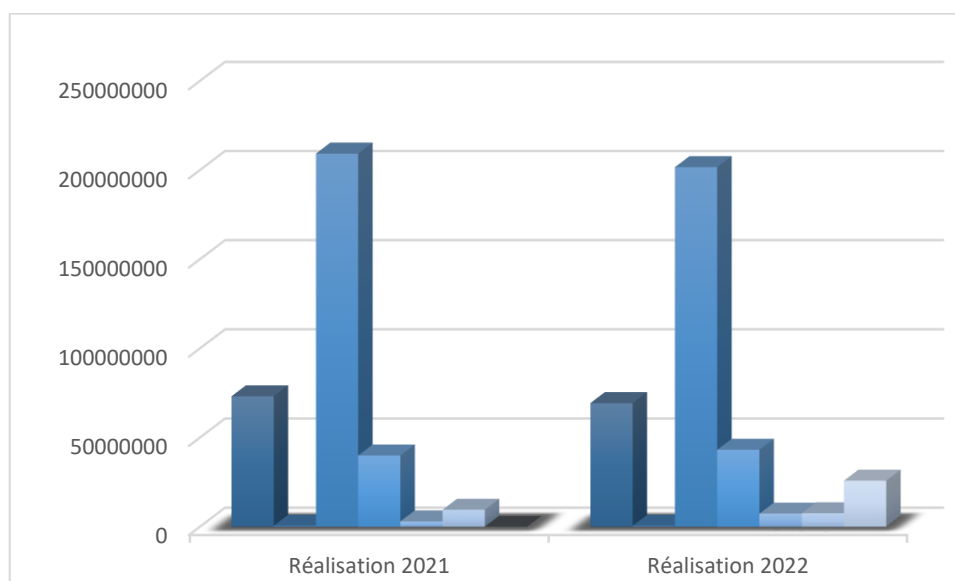
Cette tendance est reflétée par le tableau comparatif entre les exercices 2021 et 2022 suivants :

Tableau 8: Réalisations physiques en 2021 et 2022

| Désignation | U.M | Réalisation 2021 | Réalisation 2022 | Variation 21-22 | Taux d'évolution | Constat |
|------------------------------|--------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------|
| Impression Journaux | Unité | 73 182 660 | 69 374 400 | -3 808 260 | -5% | En baisse |
| Photogravure | Unité | 612 748 | 580 908 | -31 840 | -5% | En baisse |
| Pages couleurs | Page | 209 285 660 | 201 693 679 | -7 591 981 | -4% | En baisse |
| Livres Scolaires | Cahier | 39 995 000 | 43 199 000 | 3 204 000 | 8% | En hausse |
| Para scolaires et revues | Unité | 3 034 547 | 7 400 724 | 4 366 177 | 43% | En hausse |
| Couvertures affiches, guides | Unité | 9 565 647 | 7 612 338 | -1 953 309 | -20% | En baisse |
| Emballage, boîte et notices | Unité | - | 25 876 380 | 25 876 380 | 100% | En hausse |

Source : DFC de la SIA

Figure 11: Réalisations physique



Source : élaborer par nous même

Les baisses relatives constatées dans les activités impression de journaux, photogravure et pages couleurs à l'instar de la situation dégagée durant l'exercice précédent, ont été palliées par la réalisation d'une importante production enregistrée dans l'activité labeur par la réalisation d'un programme

Conséquent de manuels scolaires pour le compte de l'ONPS et par la concrétisation de différents contrats ratifiés avec diverses entreprises privées, spécifiques à la réalisation de livres para scolaires, revues, notices, couvertures etc..., ainsi que par l'entrée en production de l'unité emballage.

Les réalisations enregistrées au titre de cet exercice s'articulent par type d'activité comme suit :

1. Dans son activité impression de journaux, l'entreprise a réalisé 69.374.400 exemplaires contre 73.182.660 exemplaires réalisés en 2021 soit une baisse de 05%.
2. En photogravure et comparativement à l'exercice précédent il est constaté, une baisse de 05% passant de 612.748 unités en 2021 à 580.908 unités en 2022.
3. Au titre de la prestation spécifique à la confection de pages couleurs, l'entreprise a connu une baisse de 4% de cette activité passant de 209.285.660 pages réalisées en 2021 à 201.693.679 pages en 2022.
4. Dans l'activité labeur, l'entreprise a néanmoins réalisé des performances appréciables qui se déclinent par segment comme suit :

- **Manuels scolaires** : réalisation de 43.199.000 cahiers correspondant à 4.841.000 livres scolaires soit une hausse de 08 % par rapport à l'exercice 2021.
Cette évolution du volume de production est générée principalement par la commande d'impression des manuels scolaires contractée avec l'ONPS.
- **Para scolaires et revues** : comparativement à l'exercice 2021, l'entreprise a réalisé une hausse de 144% passant de 3.034.547 unités à 7.400.724 unités réalisées en 2022 découlant principalement des différents contrats commerciaux ratifiés durant l'exercice avec des partenaires essentiellement privés
- **Affiches, couvertures, guides** : au titre de ce segment d'activité, il est noté une diminution de la production de l'ordre de 20% par rapport à l'exercice précédent passant de 9.565.647 unités à 7.612.338 unités réalisées en 2022
- **Activité emballage** : dans le cadre de ce nouveau segment lancé à partir du deuxième trimestre de l'exercice, l'entreprise a enregistré la réalisation de 25.876.380 boîtes d'emballage pour l'ensemble des deux (02) créneaux confondus (médical et agro-alimentaire) pour lesquels des contrats ont été ratifiés.

1.3.2. Réalisation des objectifs

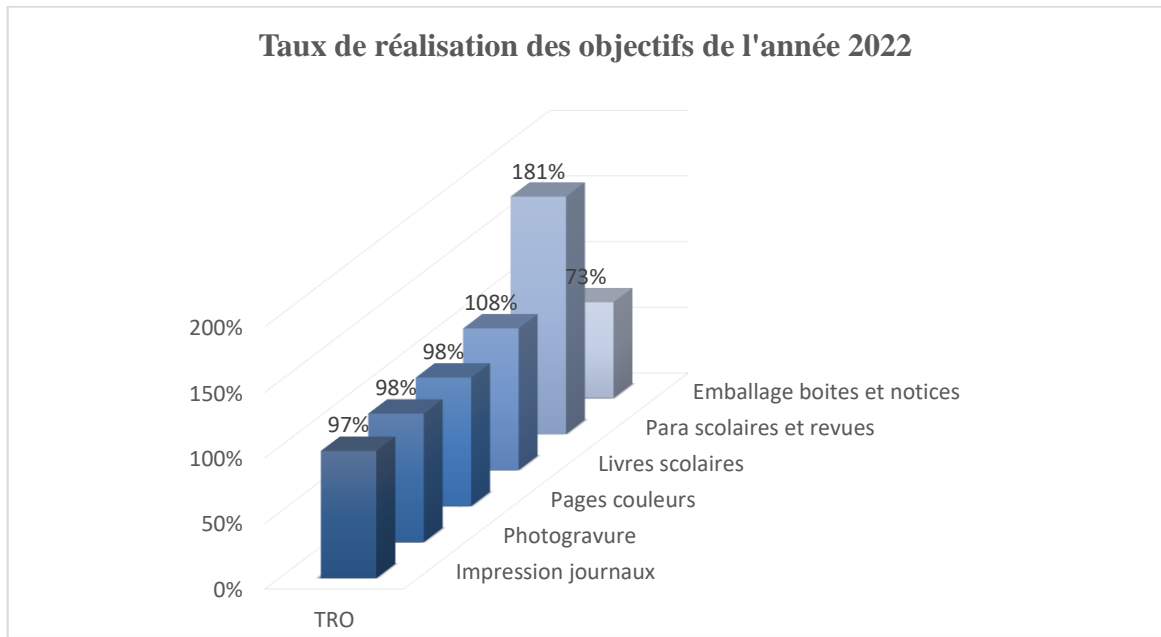
Le tableau ci-dessous présente le taux de réalisation des objectifs budgétaires :

Tableau 9: Taux de réalisation des objectifs

| Désignation | U.M | Objectifs 2022 | Réalisation 2022 | TRO |
|-----------------------------|--------|----------------|------------------|------|
| Impression journaux | Unité | 71 622 000 | 69 374 400 | 97% |
| Photogravure | Unité | 594 000 | 580 908 | 98% |
| Pages couleurs | Page | 205 481 000 | 201 693 679 | 98% |
| Livres scolaires | Cahier | 39 990 000 | 43 199 000 | 108% |
| Para scolaires et revues | Unité | 4 081 000 | 7 400 724 | 181% |
| Emballage boites et notices | Unité | 35 560 000 | 25 876 380 | 73% |

Source : DFC de la SIA

Figure 12: Taux de réalisation des objectifs



Source : élaborer par nous même

Les réalisations des objectifs enregistrées au titre de cet exercice s'articulent par type d'activité comme suit :

5. Dans son activité impression de journaux, l'entreprise a réalisé 69.374.400 exemplaires pour un objectif de 71.622.000 exemplaires réalisés soit un taux de 97%.
6. En photogravure l'entreprise a réalisé 580.908 exemplaires pour un objectif 594.000 exemplaires réalisés soit un taux de 98%.
7. Au titre de la prestation spécifique à la confection de pages couleurs, l'entreprise a réalisé 201.693.679 pages pour un objectif de 205.481.000 pages réalisés soit un taux de 98%.
8. Dans l'activité labeur, l'entreprise a néanmoins réalisé des performances appréciables qui se déclinent par segment comme suit :
 - **Manuels scolaires :** l'entreprise a réalisé 43.199.000 cahiers pour un objectif de 39.990.000 cahiers réalisés soit un taux de 108%.
 - **Para scolaires et revues :** l'entreprise a réalisé 7.400.724 exemplaires pour un objectif de 4.081.000 exemplaires réalisés soit un taux de 181%.
 - **Activité emballage :** l'entreprise a réalisé 25.876.380 exemplaires pour un objectif de 35.560.000 exemplaires réalisés soit un taux de 73%.

1.3.3. L'évolution du Chiffre d'affaires et les consommations

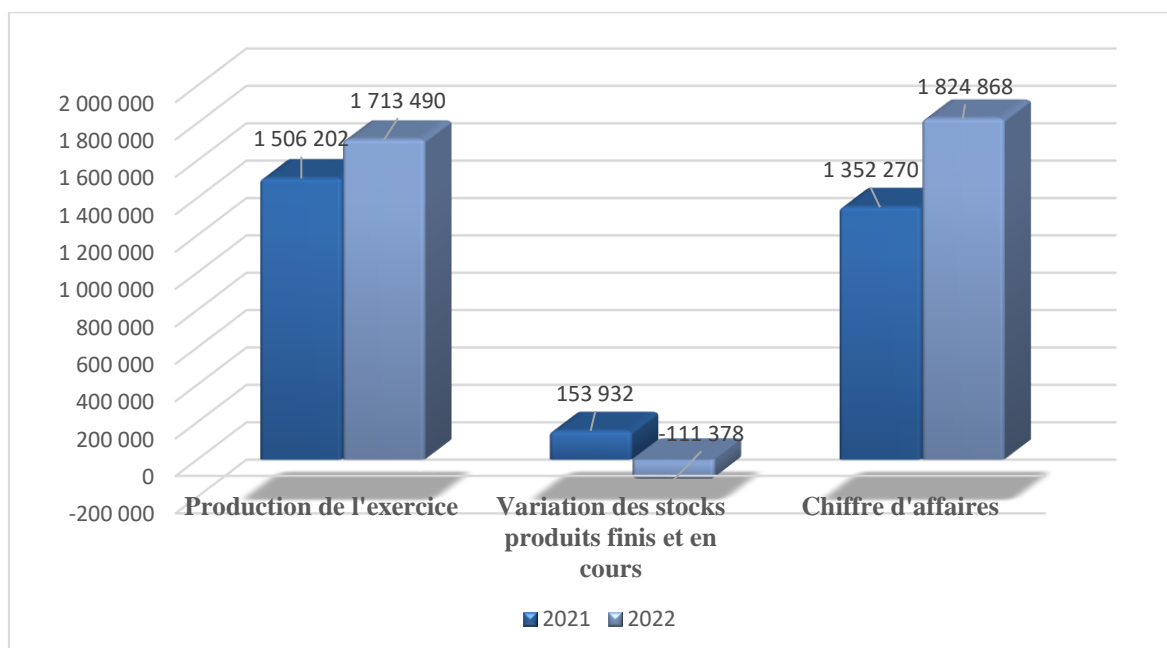
Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaires

| L'évolution du chiffre d'affaires CA | | | |
|---|---------------------|---------------------|------------|
| Rubriques | 2021 | 2022 | 2022/2021 |
| Production de l'exercice | 1 506 202 | 1 713 490 | 12% |
| Variation des stocks produits finis et en cours | 153 932 | -111 378 | |
| Production immobilisée | / | / | |
| Subventions d'exploitation | / | / | |
| Chiffre d'affaires | 1 352 270 DA | 1 824 868 DA | 26% |

Source : DFC de la SIA

L'entreprise a réalisé durant l'année 2022 un chiffre d'affaires de 1.824.869 KDA soit une hausse de 26 % comparativement à l'exercice 2021. - La variation des stocks de produits finis et en cours de production a connu une fluctuation importante passant de (+) 153.932 KDA en 2021 à (-) 111.378 KDA. - La production de l'exercice est passée de 1.506.202 KDA en 2021 à 1.713.490 KDA en 2022, soit une hausse de plus de 12 %.

Figure 13: Evolution du CA/Production /Consommation



Source : élaborer par nous même

Ces hausses significatives du chiffre d'affaires et de la production et nonobstant les résultats négatifs constatés au niveau de l'activité impression de journaux conséquence du plafonnement des prix facturés, sont générées essentiellement par le regain d'activité dans le segment «
labour
» fruit de l'important plan de charge contracté dans le cadre de l'impression de manuels scolaires et de la mise en production de l'activité emballage.

1.3.4. Les consommations

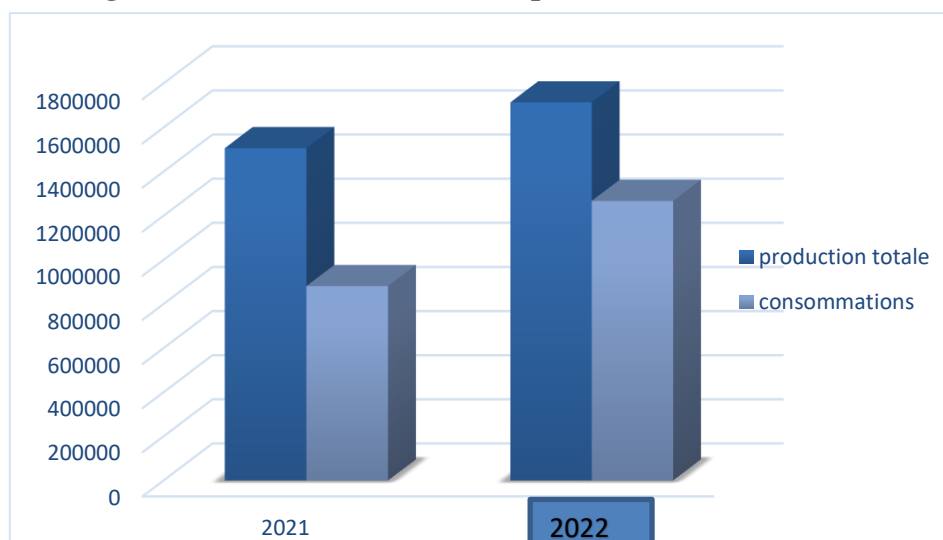
Les valeurs des inputs par rapport aux outputs pour les deux (02) années 2021 -2022 sont les suivantes :

Tableau 11: Les valeurs des inputs par rapport aux outputs pour les années 2021 - 2022

| Elément | Exercice | 2021 | 2022 | Evolution 2022/2021 |
|--|----------|------------|------------|---------------------|
| Chiffre d'affaires | | 1352270 DA | 1824869 DA | 26% |
| Variation stocks produits finis et encours | | 153932 | (-) 111378 | |
| Production immobilisée | | 0 | 0 | |
| Subventions d'exploitation | | 0 | 0 | |
| Production totale | | 1506202 | 1713490 | 12% |
| Consommations | | 881053 | 1266959 | 30% |
| Consommation/production | | 0.59 | 0.74 | 0.15 |

Source : DFC de la SIA

Figure 14: la consommation et la production entre 2021et 2022



Source : élaborer par nous même

Les consommations de l'exercice 2022 sont de 1.266.959 KDA soit une hausse de 30 % par rapport à 2021. Cette augmentation résulte d'une part de la hausse de la production enregistrée au niveau de l'activité « labour » générée par l'importante commande de production de livres scolaires au profit de l'ONPS et d'autre part de l'impact important généré par l'inflation des coûts des inputs de production.

Le rapport consommations / production est de 74% soit une hausse de 15% par rapport à 2021. Ce ratio demeure au-dessus du référentiel du secteur

1.4. Présentation et analyse des résultats de l'audit logistique

Après avoir réalisé l'audit, il est essentiel de procéder à un traitement approprié des informations collectées. Cela permettra de tirer le meilleur parti de ces données et de formuler un plan d'action aussi clair et précis que possible

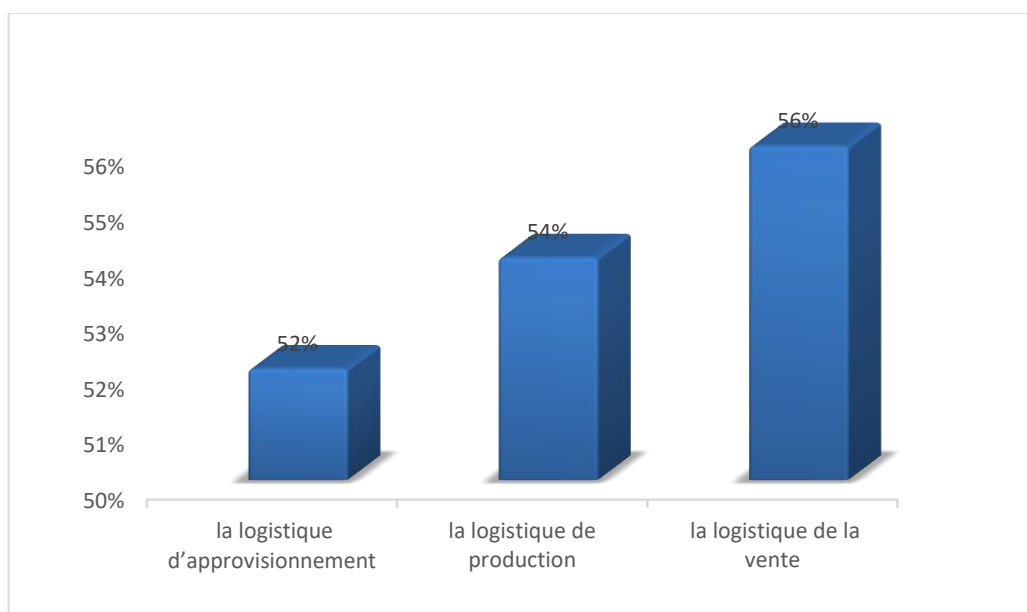
Tableau 12: Performance totale de la SIA

| Les éléments du thème | Note obtenue | Note Max | % |
|---|-------------------------|-----------------|-------------|
| Chapitre 1 : la logistique d'approvisionnement | 14 | 27 | 52 % |
| Position géographique | 1 | 3 | 33 % |
| Les fournisseurs et les prestataires | 5 | 6 | 83 % |
| La gestion des approvisionnements | 2 | 3 | 66 % |
| La planification | 2 | 6 | 33 % |
| Les fournisseurs | 1 | 3 | 33 % |
| La fiabilité des flux | 1 | 3 | 33 % |
| La gestion de l'activité | 2 | 3 | 66 % |
| Chapitre 2 : la logistique de production | 13 | 24 | 54 % |
| Manutention et le transport interne | 2 | 3 | 66 % |
| La planification | 1 | 3 | 33 % |
| Temps d'écoulement interne | 1 | 3 | 33 % |
| La flexibilité | 3 | 6 | 50 % |
| La fiabilité des flux | 4 | 6 | 66 % |

| | | | |
|---|-----------|-----------|-------------|
| Le suivi de la performance logistique | 2 | 3 | 66 % |
| Chapitre 3 : la logistique de la vente | 27 | 48 | 56 % |
| Définition de l'offre logistique | 7 | 15 | 46 % |
| La connaissance client | 2 | 3 | 66 % |
| Le suivi logistique | 4 | 6 | 66 % |
| La gestion des commandes client | 6 | 12 | 50 % |
| La gestion des stocks de produits finis | 2 | 3 | 66 % |
| La planification | 2 | 3 | 66 % |
| La préparation des commandes | 4 | 6 | 66 % |
| Total de la performance | 54 | 99 | 54 % |

Source : élaborer par nous même

Figure 15: Performance totale de la SIA



Source : élaborer par nous même

En générale les notes obtenues selon le référentiel ASLOG, indiquent que la SIA a encore du chemin à parcourir pour atteindre une maturité logistique élevée. Avec un pourcentage de 54% dans sa performance globale, il semble que la société d'impression d'Alger puisse avoir une maturité logistique moyenne.

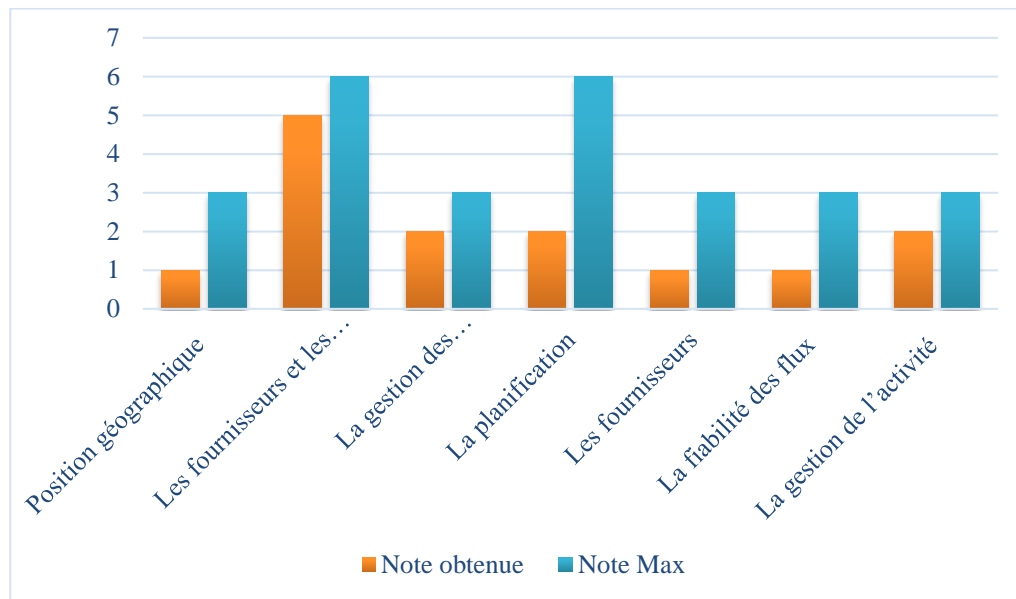
Cependant, il est nécessaire de comprendre que ce taux ne reflète que le taux de maîtrise de trois activités l'achat, la production et la vente. Nous allons maintenant examiner en détail

les 3 sections du référentiel, mettant en évidence et discutant la répartition des points pour chacune d'entre elles.

1.4.1. Approvisionner

Cette section traite des approvisionnements dans leur ensemble, qu'il s'agisse d'une prestation de service ou de l'approvisionnement de matières premières. Les questions d'audit portent d'abord sur les fournisseurs et leur gestion, avant de se concentrer sur la planification des relations avec les fournisseurs et les prestataires de services

Figure 16: Performance de la section approvisionner



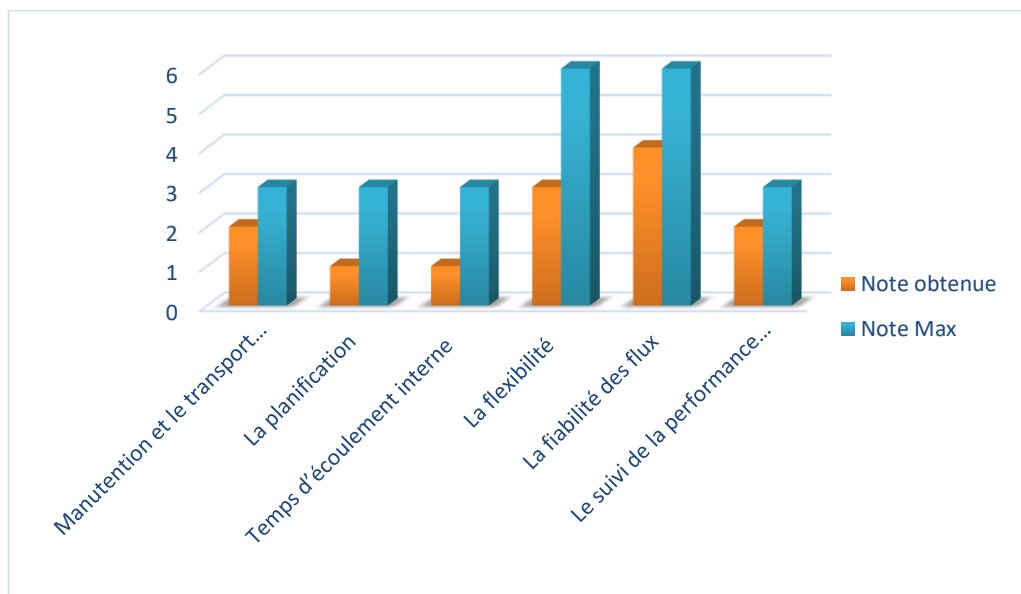
Source : élaborer par nous même

Une maturité logistique de 52% indique un niveau moyen de performance dans cette section. En effet quand les objectifs annuels sont tracés la société communique ses achats avec ses fournisseurs, les relations entre eux sont toujours contractualisées. Cependant la société risque d'avoir une dépendance remarquable avec ses fournisseurs marquée par des pénuries de matières premières, pour garantir la fiabilité des fournisseurs, en particulier ceux à l'étranger, la SIA a mis en place une gestion proactive des achats en établissant des accords avec eux afin de prévenir les ruptures de stock et les problèmes de conformité, tant sur le plan qualitatif que quantitatif surtout avec le lancement de nouvelles activités tel que l'emballage.

1.4.2. Produire

Comme souligné précédemment, l'entreprise peut se concentrer sur la production, la distribution ou les deux activités. Cette section se concentre sur les flux internes et peut s'appliquer à la fois aux activités de production et de distribution. La performance logistique est essentielle à la compétitivité et à l'efficacité de l'entreprise, et il est crucial de travailler à l'amélioration des flux internes autour d'objectifs clairement définis tels que l'amélioration des taux de services, des délais de fabrication et des coûts logistiques. La planification de la production joue également un rôle important dans ce domaine, tout comme la prise en compte des risques de rupture et la mise en place de mesures préventives. Il est important d'optimiser l'ensemble des processus de manière globale et non de manière isolée.

Figure 17: La performance de la section Produire



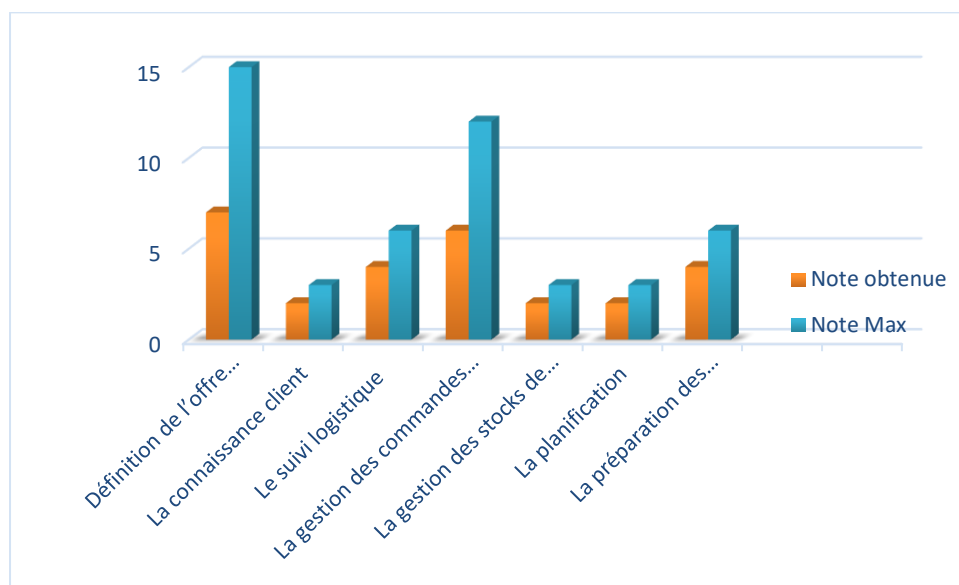
Source : élaborer par nous même

Dans cette section la société a eu la note de 54%, le niveau de maturité est jugé moyen, Le premier élément à prendre en compte est l'absence d'indicateur permettant de contrôler et d'évaluer les taux de service. Cela constitue un obstacle à la réalisation des initiatives d'amélioration. En revanche d'un point de vue de la gestion des flux internes, des données sont disponibles pour permettre le contrôle de l'efficacité de la chaîne. En raison de l'historique de la société et de son expansion rapide en termes de volume, une optimisation des installations a été réalisée et jugée pertinente à l'époque, ce qui signifie que les flux physiques sont cohérents par rapport aux différents processus. De plus les aspects liés à la flexibilité de la force de travail et à la maintenance sont bien maîtrisés.

1.4.3. La vente

Cette section se concentrera sur la disponibilité des produits et des informations relatives aux clients. Il est essentiel de pouvoir fournir au client des mises à jour en temps réel sur l'état d'avancement de sa commande. Cette information revêt une grande importance en cas de changements de dernière minute ou d'annulation de la commande.

Figure 18: La performance de la section Vendre



Source : élaborer par nous même

En ce qui concerne la vente et la connaissance du client, la société d'impression obtient une note encore une fois moyenne, de 56% de maturité logistique dans la vente.

En effet, et malgré le manque d'une stratégie marketing lancée par la société, il existe de nombreuses relations commerciales et une communication permanente entre les différents acteurs. Les attentes des clients sont régulièrement discutées, ce qui permet à l'entreprise d'ajuster sa production et ses produits en fonction de ces attentes. Les délais de production et de livraison peuvent être annoncés de manière précise.

De manière similaire aux sections précédentes, le principal point faible réside dans l'absence d'indicateurs. La satisfaction client n'est pas mesurée, ce qui rend impossible la mise en évidence de tout dysfonctionnement éventuel de cette manière.

1.5. Synthèse des résultats d'audit

Après avoir présenté les trois des sections du référentiel de l'ASLOG, nous allons en premier lieu montrer les limites de la méthodologie ensuite on va présenter l'ensemble des résultats de l'audit sous forme d'une analyse SWOT.

1.5.1. Les limites de la méthodologie utilisée

- A.** Manque de données complètes : la limite d'indisponibilité ou d'incomplétude des données nécessaires à une évaluation approfondie de la performance logistique. Des lacunes dans la collecte ou la qualité des données peuvent limiter la précision des conclusions.
- B.** Biais subjectif : L'audit peut être influencé par des opinions subjectives ou des préjugés de la part des auditeurs. Les jugements et les évaluations peuvent varier en fonction des perspectives individuelles, ce qui peut entraîner des résultats biaisés.
- C.** Dépendance des informations fournies : L'audit repose sur les informations fournies par l'entreprise elle-même. Si les informations fournies sont inexactes, incomplètes ou trompeuses, cela peut fausser les résultats de l'audit.
- D.** Limitations de temps et de ressources : les limites de temps et de ressources disponibles. Cela a limité la profondeur et l'étendue de l'évaluation logistique, ce qui peut ne pas permettre de capturer tous les aspects pertinents.

1.5.2. Analyse SWOT suite à l'audit

Afin de rendre les résultats plus clairs, une analyse SWOT sera utilisée pour les présenter. Cette analyse mettra en évidence les menaces et les opportunités identifiées lors de l'audit, qui serviront de base aux propositions d'amélioration :

Tableau 13: Analyse SWOT suite à l'audit

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Les objectifs sont bien tracés- Implication du personnel- Fiabilité des fournisseurs- Les Règles de sécurité- Très bonne connaissance des clients- Taux de retour faible et bien maîtrisé | <ul style="list-style-type: none">- Manque d'indicateurs de performance KPIs- Un niveau de développement limité du système d'information interne- L'absence d'un dispositif d'amélioration continue- Dépendent des fournisseurs |
| Opportunités | Menaces |
| <ul style="list-style-type: none">- Établissement d'indicateurs quantitatifs pour mesurer les améliorations et détecter les éventuels dysfonctionnements de la chaîne.- Mise en œuvre de tableaux de bord pour suivre les performances.- Implémentation d'un système d'information plus performant, avec l'installation en cours d'un nouvel ERP.- Création d'un processus d'amélioration continue | <ul style="list-style-type: none">- Les pénuries de matières premières- Diminution de la compétitivité due aux améliorations réalisées par les concurrents dans le domaine de la logistique- Perte de la clientèle suite au manque des stratégies marketing |

Source : élaborer par nous-même

2. Section 2 : Discussion des résultats

Durant l'exercice 2022, l'entreprise a évolué dans un environnement très défavorable marqué par des conditions d'exploitation handicapantes liées à la conjoncture économique internationale caractérisée par une indisponibilité des inputs de production notamment le papier et une inflation exponentielle et considérable de leurs coûts d'acquisition.

Les réalisations physico financières dégagées au terme de l'exercice 2022 ont été fortement affectées et impactées par une facturation dans l'activité impression de journaux, très en deçà du coût de revient réel d'autant que les prix des intrants de production notamment du papier ont connu durant l'exercice une flambée des prix jamais égalée.

Aux conditions actuelles d'activité, le segment de l'impression du journal au regard des résultats dégagés dans ce créneau, constitue le maillon faible dans la chaîne de production de l'entreprise. Cette situation ne pourrait en aucun cas être palliée par les autres programmes d'activité procurés dans les segments « labeur » et « emballage carton » qui demeurent dans ce contexte les créateurs de richesse, pouvant un tant soit peu, faire face aux charges d'exploitation de l'entreprise. A défaut d'une nouvelle politique des prix de l'impression du journal, et au regard des capacités installées et des importantes dépenses d'exploitation. L'entreprise serait exposée à brèves échéances à des difficultés financières pouvant hypothéquer sérieusement son avenir.

L'ensemble de ces efforts a permis à l'entreprise de générer une relative amélioration de certains agrégats permettant d'atténuer quelque peu les déficits dégagés dans l'activité impression de journaux induit notamment par la politique des prix d'impression administrés, qui n'ont pas évolué depuis 1997.

En effet, les prix de l'impression du journal impactent négativement sur le chiffre d'affaires qui par suite impacte sur la chaîne de la production et sur toute la chaîne logistique,

Malgré des notes moyennes obtenues lors de l'audit logistique des trois sections clés de l'achat, de la production et de la vente, il est remarquable de constater qu'une amélioration de la politique de tarification de l'impression du journal aurait un impact positif sur la chaîne de production et sur les performances globales de l'entreprise.

Il est important de noter que des contraintes de temps nous ont contraints à évaluer uniquement ces trois sections de l'entreprise, bien que toutes les sections de la chaîne logistique soient présentes. Cependant, ces trois sections représentent le cœur de métier de

la SIA. Avec l'accord de notre superviseur, nous avons donc réalisé des audits logistiques conformément aux normes ASLOG spécifiquement pour ces trois sections.

En effet, nous avons observé que la société d'impression possède une certaine maîtrise de ses activités logistiques. Cependant, l'absence d'indicateurs, de tableaux de bord et même d'approches de progrès permanent réduit sa maturité logistique.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que la SIA maintient un suivi de ses objectifs annuels et implique activement son personnel dans leur réalisation. De plus, elle cherche à améliorer sa sélection de fournisseurs en évaluant chaque fournisseur selon des critères spécifiques. L'objectif principal de ces démarches est de satisfaire ses clients.

Nous avons constaté que les domaines d'approvisionnement, de production et de vente affichent des taux de performance respectifs de 52 %, 54 % et 56 %. Ces taux ne représentent pas un niveau de risque élevé, cependant, le taux global de performance de

54 % est considéré comme moyen en lui-même. Par conséquent, il est essentiel d'entreprendre des mesures d'amélioration.

CONCLUSION GENERALE

Les questions initiales qui ont motivé ce mémoire se focalisaient sur l'analyse et la maîtrise du processus de l'audit logistique. Au cœur de cette recherche se trouve la problématique suivante :

« Comment l'audit logistique contribue à la performance de l'entreprise ? ».

Ce mémoire adopte une approche axée sur l'importance du dispositif de contrôle interne pour améliorer la maîtrise des activités de la logistique de distribution, ainsi que sur la mise en place d'un référentiel pour optimiser la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement. De plus, cette approche se concentre sur l'analyse de la performance de l'audit logistique et son rôle essentiel dans la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Il est essentiel de souligner que l'analyse de l'audit logistique est désormais une approche cruciale pour réduire les coûts et constitue une source d'avantage concurrentiel en offrant des prestations de meilleure qualité. Par conséquent, les entreprises doivent lui accorder une attention particulière et s'efforcer d'adopter une gestion efficace qui leur permette de répondre de manière optimale aux besoins des clients, tout en assurant la rentabilité de l'entreprise.

Dans ce travail, nous nous sommes concentrés sur l'analyse du dispositif d'un guide d'entretien pour le contrôle interne de l'audit logistique au sein de la SIA. Nous avons examiné la stratégie de l'entreprise en relation avec le référentiel ASLOG, l'organisation de son système de contrôle interne et sa politique de gestion des risques, le tout dans le but d'atteindre la satisfaction client. Nous avons également réalisé une analyse de la performance de l'audit logistique au sein de la SIA en utilisant des guides d'entretiens adaptés ASLOG. Cette approche nous a permis d'évaluer le niveau de maturité de l'audit logistique au sein de l'entreprise.

Sur la base de notre analyse, nous avons constaté que le système de contrôle mis en place par SIA lui permet de :

- Un environnement de gestion solide et favoriserons une gestion opérationnelle stricte ;
- Favoriser la fluidité de l'information et de la communication ;
- Définir des objectifs clairs pour guider l'action et mesurer les résultats ;
- Évaluer régulièrement les risques auxquels l'entreprise est exposée.

Le système de contrôle interne efficace de la SIA lui permet de maîtriser ses activités d'audit logistique, ce qui se traduit par l'atteinte de ses objectifs.

En effet, nous pouvons confirmer notre première hypothèse selon laquelle la mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour l'audit logistique est nécessaire afin de maîtriser l'ensemble des activités. L'efficacité du système de contrôle interne observé dans la SIA démontre son rôle essentiel dans la maîtrise des activités de l'audit logistique.

SIA investit massivement dans la logistique pour assurer la disponibilité des produits, y compris l'achat de nouveaux véhicules et le développement d'un réseau de distribution reconnu pour son efficacité et son efficience. Par ailleurs, l'entreprise s'apprête à mettre en place un système d'information de type ERP pour assurer une traçabilité optimale des produits au sein des entrepôts et faciliter la coordination entre entrepôts.

Nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse, à savoir « La mise en place et le suivi d'un référentiel performant constituent des éléments essentiels pour atteindre une amélioration durable et d'optimiser leurs performances logistiques et de renforcer leur position concurrentielle sur le marché. »

Suite à l'évaluation de la performance logistique des ventes au sein de l'entreprise, SIA a atteint un niveau de maturité, Cela lui permet de maintenir une position concurrentielle solide sur le marché.

Enfin, notre troisième hypothèse confirme que les audits logistiques offrent le potentiel d'évaluer la maturité logistique d'une entreprise. Nos recherches montrent que les audits logistiques peuvent réellement évaluer la maturité de la logistique au sein de SIA.

Les recommandations évoquées représentent des points à améliorer à SIA dans le cadre de l'optimisation de la logistique. Ces suggestions visent à renforcer les aspects identifiés comme nécessitant une amélioration :

- Il est recommandé de mettre en place son logiciel ERP pour la gestion des entrepôts et le traitement des commandes afin d'améliorer l'efficacité et la traçabilité des opérations logistiques ;
- Investir dans la formation et le développement des compétences du personnel logistique par le biais de formations ciblées ou en recrutant des professionnels qualifiés ;

- Il est préconisé d'évaluer la performance de la communication interne et externe de l'entreprise afin de mesurer l'efficacité des informations diffusés tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. Cette évaluation va permettre d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et de mettre en place des actions correctives. Elle peut être réalisée à l'aide d'enquêtes, de sondages ou d'entretiens avec les parties prenantes concernées, afin de recueillir leurs retours d'expérience et leurs suggestions pour optimiser la communication ;
- Evaluer les dispositifs de production de journaux de SIA afin de prendre en compte tous les coûts cachés qui peuvent avoir un impact significatif sur ses finances. Il est important d'examiner attentivement tous les aspects liés à la production de journaux, tels que les coûts de papier, d'impression, de distribution, de gestion du personnel et de maintenance des équipements. Une évaluation approfondie permettra d'identifier les sources d'inefficacités et de gaspillage, ainsi que les opportunités d'optimisation. Des mesures telles que la réduction des tirages, l'utilisation de technologies numériques, l'amélioration des processus de production et la recherche de partenariats peuvent être mises en place pour réduire les coûts et maximiser l'efficacité de la production de journaux ;
- Il est recommandé de procéder à la mise à jour régulière du site web de l'entreprise afin de détecter d'éventuelles failles de sécurité et de planifier des mesures correctives.

Les perspectives de notre étude sont les suivantes :

- Identifier les domaines de la logistique au sein de la SIA qui nécessitent une évaluation de la performance ;
- Appliquer le référentiel ASLOG pour évaluer la performance logistique au sien SIA ;
- Analyser les résultats de l'évaluation de la performance logistique pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Proposer des recommandations spécifiques pour améliorer la performance logistique de la SIA en se basant sur les normes et les bonnes pratiques de l'ASLOG ;
- Examiner les perspectives d'évolution de la logistique au sein de la SIA et identifier les opportunités d'amélioration future ;

- Fournir des orientations et des pistes de réflexion pour d'autres études et recherches dans le domaine de l'évaluation de la performance logistique selon le référentiel ASLOG ;
- Évaluer l'impact potentiel des recommandations proposées sur la performance globale de la logistique de la SIA, notamment en termes de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité et de renforcement de la compétitivité ;
- Permettront à la SIA de mieux comprendre sa performance logistique actuelle, d'identifier les axes d'amélioration pertinents et de mettre en place des actions concrètes pour optimiser ses opérations logistiques et renforcer sa compétitivité sur le marché.

En conclusion de notre étude, il est évident que SIA a déployé tous les efforts nécessaires et mobilisé les connaissances appropriées pour maintenir un niveau de performance logistique, En envisageant la mise en place d'un système ERP et en renforçant les compétences du personnel.

Pour approfondir l'analyse de l'audit logistique, d'autres recherches liées à notre problématique peuvent être envisagées. Les études peuvent être longue et complexe qui peuvent éventuellement conduire à des résultats concrets et approfondis.

Bibliographie

Ouvrages

- ALEXANDRE(k), S. e. (2004). Stratégie Logistique (Vol. 3eme édition). Dunod.
- ALI, R. A. (Juin 2017). La performance logistique, CHAPITRE 02 : Les indicateurs clés de. Alger.
- Amedeo, F. (2005). Logiestique interne: entreposage et manutention . Paris: Ellipses.
- B.Lyonnet, M. (2019). Supply Chain Management. Paris: Dunod .
- C.Homann. (2004). Audit combiné Qualité/Supply chain. édition d'organisation
- Christopher, M. (1998). Logistics & Supply Chain Management. New York: Pearson Education Limited .
- Damien, M. M. (2005). Dictionnaire du Transport et de la Logistique, 2ème édition. Paris: Dunod ..
- European Logistics Association . (2005). ASLOG. Paris: EDITION n°4.2.
- MOIGNE, R. (2017). Supply Chain Management:achat, production , logistique , vente . Paris : Dunod
- Philippe-pierre Dornier, M. F. (2007). la logistique globale et le supply chain management Enjeux-principes-exemples. EYROLLES.
- Pimor, & Fender. (2008). Logistique : production, distribution, soutien. Paris: Usine nouvelle.
- Pimor, Y., & Fender, M. (2005). Logistique Production-Distribution-Soutien, 5ème édition. Paris: Dunod.
- Selmer. (2018). La boîte à outil du responsable financier. Paris: Dunod.
- Selmer. (2018). La boîte à outil du responsable financier. Paris: Dunod.
- Thierry, R. (2015). Optimisez votre chaîne logistique. AFNOR Livre à Vivre,coll. « TPE-PME » .
- V.BASMORCEAU, E.-Z. (2020). Mangement de la supply chain: mode d'emploi. Paris : EMS.

Thèses

- Célestin, E. (Soutenue publiquement le 15 juin 2017). LE MANAGEMENT DES RISQUES DE LA SUPPLY CHAIN ET LA PERFORMANCE DE ENTREPRISES AGRO-INDUSTRIELLES. THESE DE DOCTORAT, Université D'ARTOIS .

JACOB, C. (AOÛT 2002). UNE ANALYSE DES BESOINS ET DES PRATIQUES DE FORMATION EN LOGISTIQUE DANS LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES . UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES . QUÉBEC: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.

Perouffe, R. (2020). Piloter la performance des magasins d'une chaîne de grande distribution grâce à un tableau de bord prospectif et un esprit Lean. Université catholique de Louvain.

Articles :

A.Ferhat. (2021). L'impact Du Système D'information Sur La Gestion De La Chaîne Logistique En Amontetude De Cas :Échantillon De Quelques Entreprises Algériennes. Vol.14

BAKKOURI, A. E. (2021, Mars 15). De la logistique au supply chain logistique. *Journal of business studies*, 2(1).

Beatham, S. ., ((2004)). KPIs : une évaluation critique de leur utilisation dans la construction. *Benchmarking : An International Journal*, p. 93-117.

Clinton, & Morash. (1998). Supply Chain : Customer value through collaborative clones versus operational excellence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(4), 104-120. Doi :10.1080/10696679.1998.11501814

Ech-cheikhSaâd, H., & Elhaq, L. E. (2015). Proposition d'un cadre de simulation et d'optimisation pour le pilotage de flux des chaînes logistiques de distribution multi-échelon dans un contexte stochastique. 29.

El Gharbaoui Mohammed. (2020, MAI). Analyse Exploratrice Des Modèles De Référence De L'évaluation De La Performance De La Chaîne Logistique An Exploratory Analysis of Reference Models for Supply Chain Performance Evaluation. *European Scientific Journal* , 16(13). doi:10.19044/esj.2020.v16n13p303

Fatima Zohra, B., Belkacemi, C., & Zemmouchi-Ghomari, L. (2022, 12 8). Essential and New Maintenance KPIs Explained. 12. ALGER. doi:10.5815/ijeme.2022.06.02

Fenies P., G. M. (s.d.). La mesure de la performance industrielle : application à la supply chain. Paris : Hermès,. 210-221.

HADID, N., & LAGHOUAG, A. (2013, 20 12). Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG. 28(4), 315-330. *Economiques, Sciences Commerciales, et des Sciences de Gestion*, Alger.

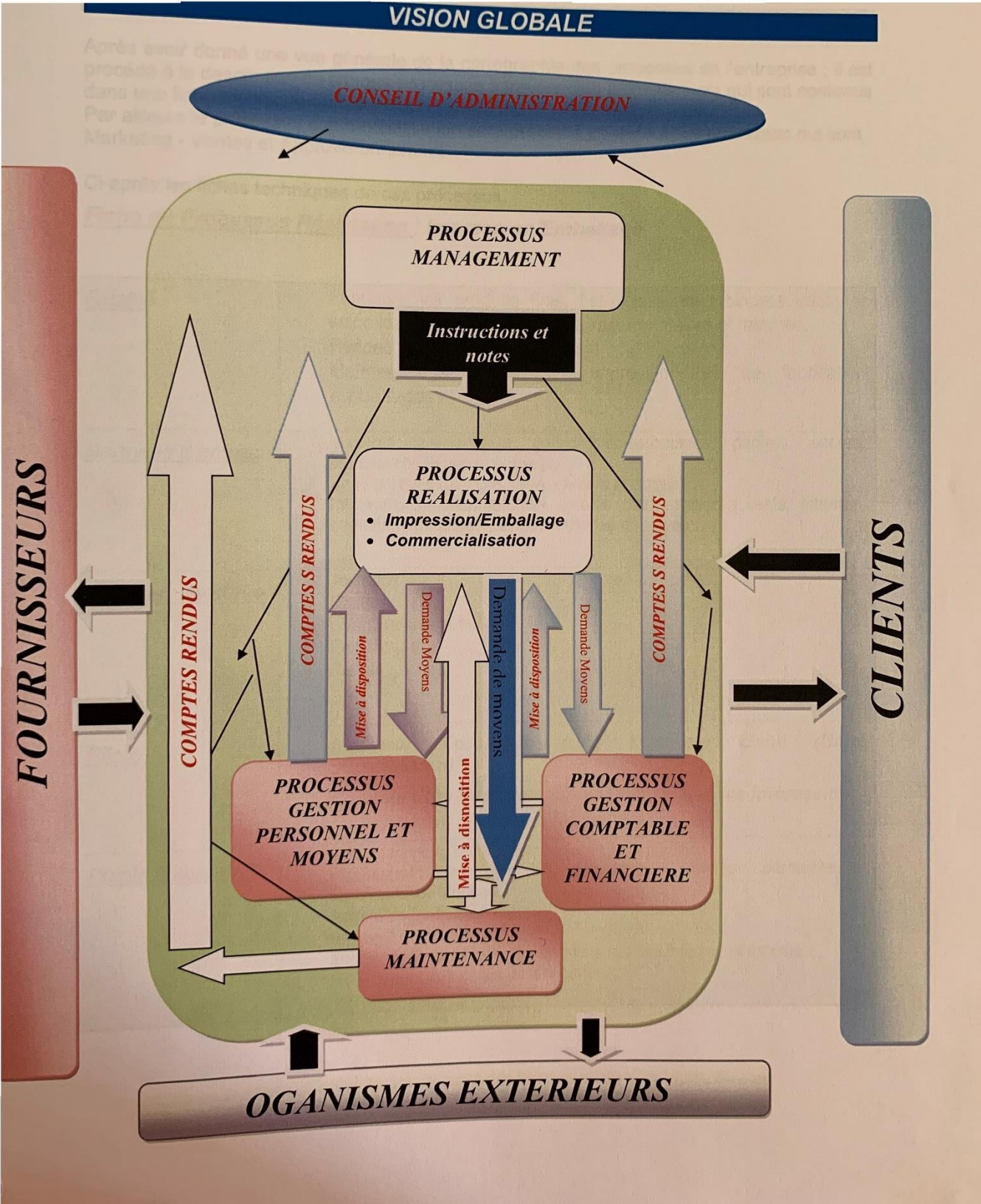
- LAGHOUAG, A. A. (2022, 06 29). Enhancing Supply Chain Flows Through Transport Logistics management Auditing . Journal OF Entrepreneurship and Sustainable Development, 4(1), 92-106. Consulté le 02 2022
- Lajimi, C. (2017). Évaluation dynamique du risque retard dans les flux opérationnels d'un système logistique : Application au cas d'une chaîne de distribution. 60.
- Li, S. (2006). the impact of supply chain managemnet practices on competitive advantage and organazational performance.
- Mentzer, J. D. (2001). Defining Supply Chain Management. Journal of Business. doi:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x.
- MOUNIR, Y., & NAJI, M. (2021). De la mesure de performance des chaines logistiques. 4(2), 1187- 1214. Management Logistique et Systèmes d'Information.
- Ouafae Zerouali Ouariti, P. L. (2017). L'impact Des Systèmes D'information Sur La Performance Des Chaines Logistiques: Une Revue De Littérature. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion European Scientific Journal February 2017 edition Vol.13, No.4 ISSN: 1857.
- OUBAOUZINE, L. (2019, 09). LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. REMAC revue de management et culture.
- Ouologuem, A. S. (2020). "Comment mettre en place un outil de pilotage de la performance globale. Dans U. Louvain School of Management, Etude de cas : Shiseido Belgique (p. 52). Vincent Vanderborght.
- S.M. Tsang (2005). manufacturer-supplier relationships. international journal of operations & production management .

Documents

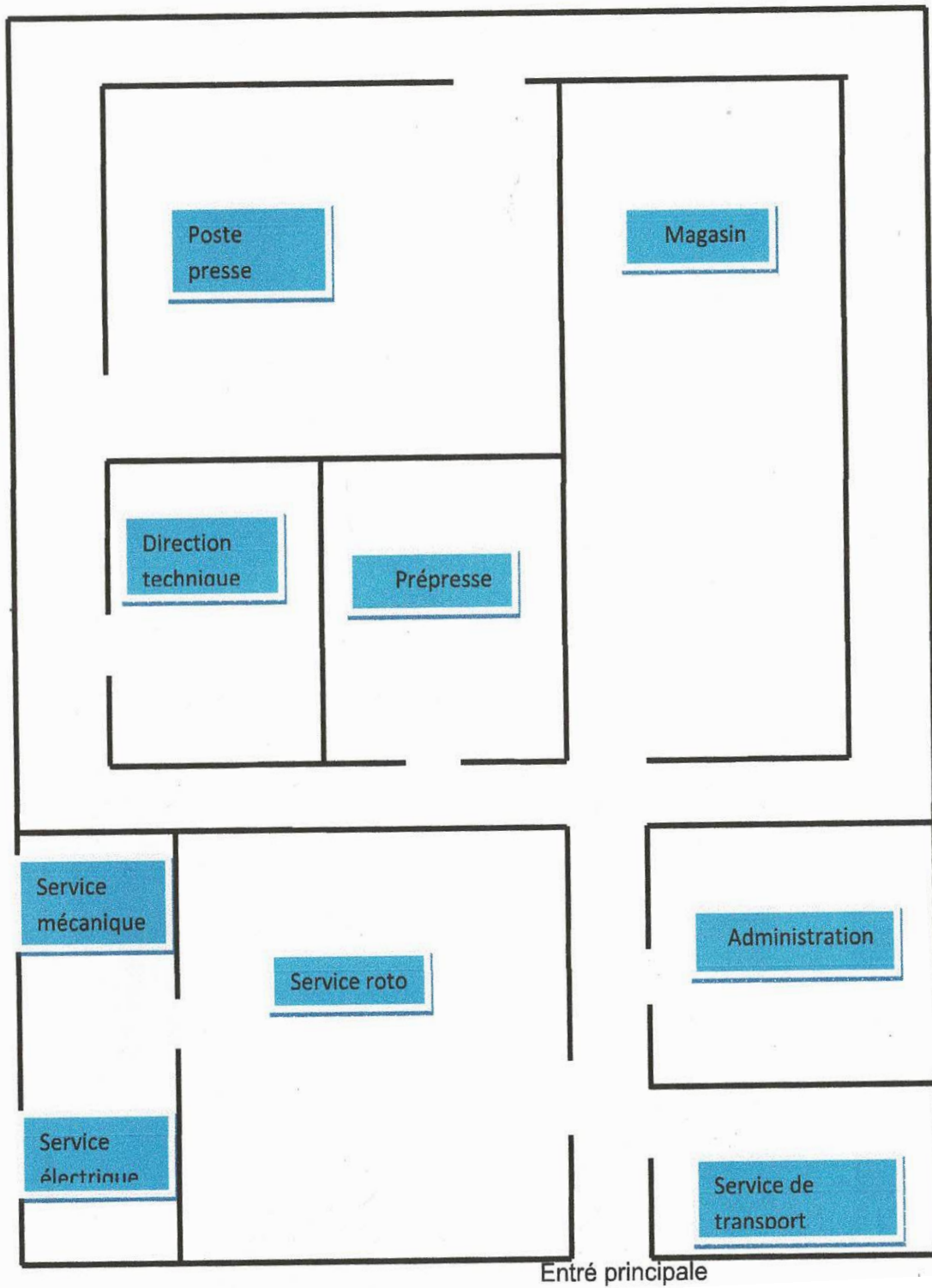
- ASLOG. (2008). Référentiel de la performance logistique, 5ème Version .
- Maxipoche. (2005). Dictionnaire Larrousse.

ANNEXES

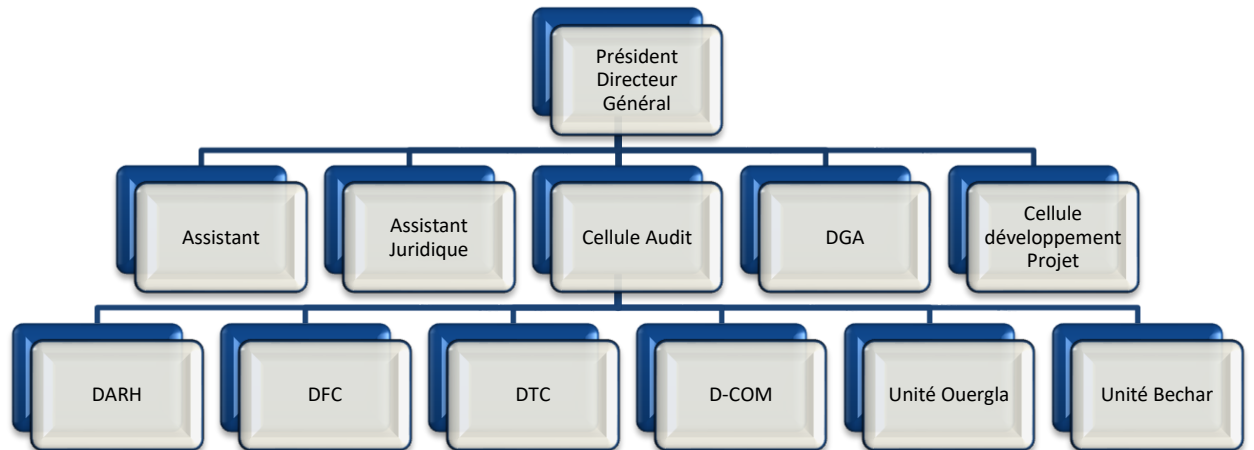
Annexe A : Cartographie de la SIA



Annexe B : l'implantation de la SIA



Annexe C : Organigramme de la SIA



Annexe D : Rapport quotidien sur la production de la presse

| | | | |
|-----------------|-------------------|--|-------|
| EAE Info | Production report | | Press |
|-----------------|-------------------|--|-------|

Production data

| | | | |
|-------------------|------------|-------------|--|
| Production number | 1679504413 | | |
| Production date | 16/04/2023 | 10 | |
| Date of issue | 23/03/2023 | AUJOURDH UI | |
| Number of copies | 1 | | |
| Book structure | 8(8) | | |
| Copy weight | 13,8 g | | |

| | | |
|------------------------------|-------|-------|
| Printing Unit | U51 | U82 |
| Reelstand | R5 | R8 |
| Color possibility | 4/4-1 | 1/1-1 |
| Web position | 21 | 21 |
| Reel width (mm) | 420,0 | 420,0 |
| Paper manufacturer | | |
| Grammage (g/m ²) | 30,0 | 30,0 |

Partial web 1

| | | |
|--------------|--------|--------|
| Inlet | 21 | 24 |
| Inlet level | 50 | 80 |
| Turner code | | |
| Outlet level | 50 | 80 |
| Former level | bottom | bottom |

Partial web 2

| | | |
|--------------|--|--|
| Inlet | | |
| Inlet level | | |
| Turner code | | |
| Outlet level | | |
| Former level | | |

Production times, 17/04/2023

| | Actual | Plan. | Diff. | | |
|-------------------|--------|-------|-------|-------------------------------|-----------------|
| Prod. start | 03:10 | | | Net performance | 21 286 copies/h |
| Last plate | | | | max. press speed | 33 000 rph |
| Start of printing | 03:13 | | | Duration of max. speed | 0:06:31 |
| First good copy | 03:13 | | | Real printing time | 0:11:11 |
| End of printing | 03:27 | | | Web breaks | 0 |
| Last good copy | 03:27 | | | Machine stops | 2 |
| Prod. end | 03:27 | | | Reel changes | 0 |

Production counts

| | | | | | |
|-----------------|-------|-----|------|------------------------------|---------|
| Circulation | 5 070 | | | Paper consumpt.-Gross | 73,6 kg |
| Allowance | 0 | | | Paper consumpt.-Net | 70,0 kg |
| Gross copies | 5 348 | | | | |
| Net copies | 5 085 | | | | |
| Start-up waste | | 106 | 2,0% | | |
| Continued waste | + | 157 | 2,9% | | |
| Total waste | | 263 | 4,9% | | |

3 2 1
3 2 8 4 0 7

EAE GmbH Printed on 17/04/2023 13:09:31 1 / 1

Annexe E : guide d'entretien Approvisionnement

Question 1 : Sur le critère géographique, comment sont choisis les fournisseurs et prestataires ?

Question 2 : Comment sont choisis les fournisseurs et les prestataires et quel partenariat logistique existe-t-il avec eux ?

Question 3 : Comment sont travaillés les contrats et cahiers des charges qui doivent régir les relations logistiques avec les fournisseurs, sous-traitants et prestataires ?

Question 4 : Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?

Question 5 : Comment les paramètres de gestion de production et des approvisionnements sont-ils revus ?

Question 6 : Comment sont déterminés les besoins ?

Question 7 : Comment les besoins sont-ils exprimés aux fournisseurs ?

Question 8 : Comment est assurée la fiabilité des approvisionnements ?

Question 9 : Comment les approvisionnements influent-ils sur l'activité de réception ?

Annexe F : guide d'entretien Production

Question 1 : Comment les implantations sont-elles optimisées ?

Question 2 : Comment l'ordonnancement de la production est-il fait ?

Question 3 : Comment sont maîtrisés le flux de production interne et le flux externe pour la sous-traitance ?

Question 4 : Comment une flexibilité du processus industriel est-elle assurée ?

Question 5 : Comment une fiabilité adaptée est-elle assurée (aspects maintenance) ?

Question 6 : Comment une fiabilité adaptée est-elle assurée (aspects outillage) ?

Question 7 : Comment sont travaillés les taux de service ?

Question 8 : Quelle est l'influence de la gestion des recouvrements clients sur l'acceptation de la commande ?

Annexe G : guide d'entretien Vente

Question 1 : Comment sont pris en compte les aspects logistiques pour le lancement d'un nouveau produit ou le lancement d'une promotion sur un produit existant ?

Question 2 : Comment sont indiquées les prestations qui peuvent être fournies aux prospects en matière logistique, lors de l'établissement de l'offre commerciale ?

Question 3 : Comment les emballages de protection et les supports de manutention sont-ils choisis et étiquetés ?

Question 4 : Comment sont spécifiées les prestations qui seront fournies aux clients en matière de distribution et de transport ?

Question 5 : Comment la forme et la nature des informations échangées sont-elles préalablement définies avec le client ?

Question 6 : Quelle est l'influence de la gestion du crédit client sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client ?

Question 7 : Quelle est l'influence de la gestion des recouvrements clients sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client ?

Question 8 : Quelles sont les vérifications effectuées par l'opérateur ADV lors de la prise de commande ?

Question 9 : Comment est gérée la pénurie ?

Question 10 : De quelles informations dispose l'opérateur ADV sur l'état d'avancement de la commande ?

Question 11 : Comment est réalisée la programmation des opérations ?

Question 12 : Comment est réalisée la préparation de commandes ?

Question 13 : Comment sont suivis les objectifs de service concernant la livraison ?

Question 14 : Comment le service global donné au client est-il mesuré ?

Question 15 : Comment sont éliminés les dysfonctionnements constatés ou ceux perçus par les clients ?

Question 16 : Comment l'amélioration de la performance est-elle recherchée ?