
La logistique et la performance

De nos jours, les entreprises considèrent de plus en plus la logistique comme un facteur clé de succès dans la conquête des marchés (nationaux et étrangers) et l'évaluation de la performance logistique figure parmi les défis majeurs que les entreprises modernes doivent relever.

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

Section 01 :La logistique et la supply chain management

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques ainsi que les données informatives ou financières d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les déterminés, en respectant les conditions économiques prévues, le degré de de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes.

1. Historique et définition de la logistique

La logistique existe depuis des millénaires et est avant tout du domaine militaire. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

1.1 Historique de la logistique

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...). Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement 10 La logistique de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou

de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence¹.

1.2. Définitions de la logistique :

D. TIXIER a défini la logistique comme étant « *Le processus par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. À ce titre sont déterminés, et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval* »

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « *La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.* » On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes² :

- ✓ **une logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- ✓ **une logistique d'approvisionnement général** qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- ✓ une logistique de production qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

¹ BARBARA (LM) et PASCAL (S), *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015, p 09,10

² PIMOR (Y) et FENDER (M), *logistique « production-distribution-soutien »*, Edition Dunod ; Paris, 2008, p 04

- ✓ **Une logistique de distribution**, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en vente à distance VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- ✓ **une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- ✓ **Une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- ✓ **une activité dite de service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.
- ✓ **Des reverse logistiques** : parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de supply chain ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

2. Historique et notion de la supply chain

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

2.1.historique de la supply Chain

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

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

Si le terme *supply chain management* n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre³.

2.2La notion de la chaîne d'approvisionnement « supply chain »

Une *supply chain* est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client.

Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent

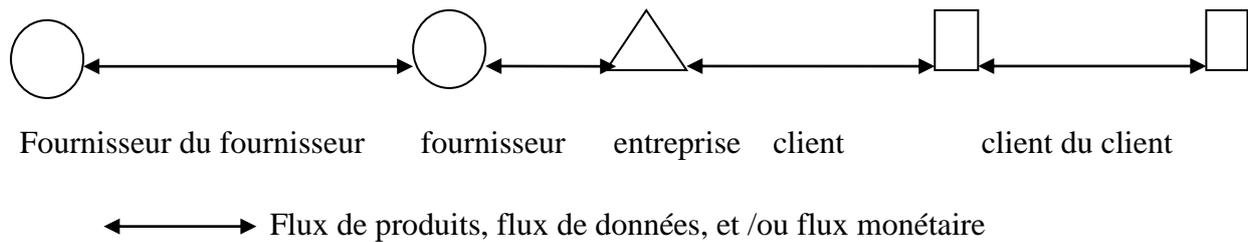
Le terme *supply chain* est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés.

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au Journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ».

Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client (voir figure 1).⁴

³ LE MOIGNE (R), *supply chain management*, Edition Dunod, Paris, 2013

⁴ Ibid, P.04

Figure N°01 :supply chaine

Source : PIMOR (Y) et FENDER (M), *logistique « production-distribution-soutien »*, Edition Dunod ; Paris, 2008

2.3. Fonctions de la chaîne logistique

Il existe cinq fonctions qui sont

➤ L'approvisionnement

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués (Ouzizi, 2005) dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant (Harmon, 92). La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basés sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les pratiques du passé où on était plutôt dans une configuration de face à face plutôt qu'une collaboration bénéfique pour l'ensemble des participants.⁵

➤ La production

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaires à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et

⁵ Zerouk MOULOUA, *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, thèse de doctorat Ecole doctorale IAEM Lorraine, 2007, p 13,14

dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

➤ **Le stockage**

Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des en-cours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, le producteur et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique.

➤ **Distribution et transports**

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport. Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré.

Les problèmes liés à la distribution et au transport peuvent être vus sous plusieurs angles. On peut chercher à trouver les meilleures routes possibles pour visiter les points de collecte et/ou de distribution (Vehicle routing problems, problèmes de tournées des véhicules), ou bien, comme dit plus haut, chercher les meilleurs modes de transports, ou bien les quantités des produits qui doivent être transportées aux clients tout en minimisant le coût global des transports et des stocks. En effet, selon les études (Hugos, 2003) les coûts de transport et

distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises

➤ **La vente**

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

2.4. Les flux de la chaîne logistique

Nous détaillons ici les trois flux de la chaîne logistique suivant⁶

➤ **Le flux d'information**

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échange de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passent entre client et fournisseur. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques des produits, gammes opératoires, capacité de production et éventuellement de transport, information de suivi et des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leurs produits. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers les fournisseurs. Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès de TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées

⁶Dupuy et al, 2004 : C. Dupuy, V. Botta-Genoulaz et A. Guinet. Batch dispersion model to optimize traceability in food industry. Journal of Food Engineering, Special Issue on « Operational Research and Food Logistics », Vol. 70 ,Issue 3,pp 333-339,2005

➤ **Le flux physique**

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades des produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est à dire les différents sites avec leurs ressources de productions, les moyens de transports relient ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant de plus lent des trois flux.

➤ **Le flux financier**

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

Section 02 : La performance comme outil de pilotage

La performance est un jugement qui se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation, etc.

1. Définitions de la performance

Selon l'AFNOR, « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ». Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier. Par exemple, l'amélioration des délais est une forme de performance.

La performance doit se traduire en termes de résultats par rapport à des objectifs fixés.

Ces résultats doivent être mesurés par le biais d'indicateurs permettant de quantifier des actions. La mesure de la performance n'est pertinente que si elle est exploitée et interprétée, c'est-à-dire comparée à des objectifs fixés⁷.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « *le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment)*⁸. »

De leur côté, Pierre BESCOS et CARLA MENDOZA résument le concept de la performance dans les dimensions suivantes :

- Tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût est performance dans une entreprise, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;

⁷ RUAT (M) : *Améliorer la performance des transporteurs sur la supply chain* ; Mémoire de fin d'études, ESC Saint Etienne, 2011, p 52

⁸ Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, p 191.

- Tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques est performance dans une entreprise⁹.

2. Les caractéristiques de la performance

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

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance¹⁰ :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
- Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont¹¹ :

- la transparence ;
- la responsabilisation ;
- l'efficacité et l'efficience sur une base d'*outcomes* (biens publics) ;

⁹ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : Le management de la performance, éditions comptables malesherbes, Paris, 1994, P.219, cité par CHENTIR (N) : L'impact de la chaîne logistique sur la performance commerciale de l'entreprise, Mémoire de licence, EHEC Alger, 2012, p 37.

¹⁰ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, p 179.

¹¹ PROULX (Denis) : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40.

- la diffusion de l'information ;
- le climat de confiance ;
- la tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- la séparation des pouvoirs ;
- la minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- La flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- La décentralisation.

3. La distinction entre la performance et les notions voisines

Le mot performance ; qui est un stade qui reflète souvent le succès de l'entreprise ; est souvent confondu avec les termes d'**efficacité**, d'**efficience**, de **pertinence** et d'**effectivité**, considérées des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

- ✓ **L'efficacité** : faire les bonnes choses. Quand les résultats obtenus correspondent aux objectifs visés, ce sont les mesures axées sur les résultats.
- ✓ **L'efficience** : bien faire les choses. Il s'agit d'un ensemble général de mesures incluant les ressources, les activités et les résultats (productivité, coût unitaire, niveau d'activité, etc.). Évidemment, si la productivité est élevée, le coût unitaire sera bas ; l'efficience sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et de mesures axées sur les moyens.
- ✓ **La pertinence** : quand les résultats correspondent à ce qui était véritablement attendu au départ ; quand les résultats correspondent aux besoins et attentes des citoyens. Ce sont les mesures axées sur les attentes des citoyens, sur le lien entre la loi constituante et les résultats d'un organisme¹².
- ✓ **L'effectivité** : est un indicateur psychique, il a une relation avec la satisfaction¹³.

EFFECTIVITE \Rightarrow résultat/satisfaction = 1

¹² Ibid., p 26

¹³ OUACHRINE (H), cours de management 1ère année master, groupe 11, EHEC Alger, 2012.

INEFFECTIVITE \Rightarrow résultat/satisfaction < 1

4. Le choix des critères de performance

La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes¹⁴ :

- **Que mesure-t-on ?**

Un résultat passé (exemple : le résultat net). Les conditions de la performance ? Les indicateurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

- **Quels sont les axes de la performance ?**

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

- **Pour qui évalue-t-on la performance ?**

Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise.

- **À quel terme ? mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?**

5. Indicateurs de performance

5.1 Définition de l'indicateur

Un indicateur est un évènement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à examen au regard d'objectifs stratégiques¹⁵

¹⁴ DORIATH (B) : Contrôle de gestion en 20 fiches, 5ème édition, DUNOD, 2008, p 129

5.2 Les différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont¹⁶ :

- **Indicateurs d'alerte** : Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.
- **Indicateurs d'équilibration** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.
- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

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

Une autre classification des catégories d'indicateurs¹⁷ :

- ✓ **Les indicateurs de résultat** : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.
- ✓ **Les indicateurs de processus** : Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...)

¹⁵ BEADRY (M. R), Qu'est ce que la logistique intégrée ?, <https://www.youtube.com/watch?v=8VRRQCQr8MoA>, consulté le 20/04/2017 à 19:40.

¹⁶ « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », in <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guideloglegistique.pdf>, consulté le 22/04/2017 à 20:45

¹⁷ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003, p 362.

Section 03 : La performance logistique

L'évaluation de la performance logistique permet à l'entreprise d'estimer la cohérence, pour ses activités liées à la logistique en établissant une *scorecard* (fiche de pointage) pour ces activités et en comparant ses résultats avec les priorités de l'entreprise en ce qui concerne ses objectifs stratégiques et logistiques.

1. La définition de la performance logistique et comment l'améliorer

1.1 Définition

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

Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, rappelons que la finalité de la chaîne logistique est de répondre à la demande du client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement.

Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

En ce sens, nous définissons la performance logistique comme la résultante de quatre facteurs clés : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement sur lesquels tout supply chain manager doit agir pour remplir sa mission.

1.2. Comment améliorer la performance

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise améliore sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performances traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation.

2. Approches d'évaluation de la performance logistique

Lors des dernières années, plusieurs approches ont été mises de l'avant pour évaluer la performance logistique. On présente certaines applications et approches en résumant leurs principales caractéristiques¹⁸.

2.1. WCL : World Class Logistics

➤ Définition

Le modèle WCL Model (*World Class Logistics*), élaboré en 1995, a pour caractéristique de proposer une grille de lecture synthétique d'une chaîne logistique efficiente et efficace où sont entremêlés quatre domaines de compétence qui s'articulent à l'intérieur d'un environnement spécifique (et) qu'il est difficile pour les concurrents de dupliquer¹⁹.

➤ Caractéristiques de l'approche

- Élaboré par Michigan State University.
- S'applique à la performance de la chaîne logistique.
- Questionnaire de 68 questions.
- Évalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique
- Évalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique
- Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique

2.2. ASLOG : Association française pour la Logistique

➤ Définition

L'ASLOG, l'Association française pour la logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle est aujourd'hui la seule association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale. Sa mission est de soutenir les entreprises dans leur recherche de performance logistique et de compétitivité²⁰.

➤ Caractéristiques de l'approche

- Questionnaire référentiel sous forme de scorecard.

¹⁸ GÉLINAS (R) : Performance logistique : Objectifs stratégiques et logistiques, http://www.logistiquemanagement.com/document/pdf/article/10_2_211.pdf, consulté le 19/05/2015 à 17:20.

¹⁹ MORANA (J) : De la logistique au supply chain management, e-thèse 2003, p 26.

²⁰ « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », op.cit

- Benchmarking interne mais pas externe.
- Évalue les procédures logistiques.
- Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures.

2.3.SCOR: Supply Chain Operations Reference model Definition

La méthode SCOR (*Supply Chain Operations Reference model*) est une méthode d'analyse de la logistique de l'entreprise, créée en 1996 par le Supply Chain Council. Le modèle SCOR doit permettre de décrire de manière standardisée les différents constituants de la chaîne logistique. Au-delà de la description, il doit alors amener à établir des indicateurs de performance permettant de comparer les résultats de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises²¹.

➤ Caractéristiques de l'approche

- Évalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique.
- Évaluations tant stratégiques qu'opérationnelles.
- Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques.
- Identifie les améliorations souhaitables.
- Procure une cartographie des logiciels permettant l'atteinte des meilleures pratiques.

2.4. TBP : Tableau de Bord Prospectif

➤ Définition :

Qui est caractérisés par les points suivantes :

- Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance.
- Plutôt de niveau stratégique.
- Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme.

²¹ 2BLONDEL (F) :op, cit, P 211