

LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Lahcen OUBAOUZINE

**Enseignant chercheur – Université Hassan II - Aïn Chock
Laboratoire de Recherche En Management des Organisations LAREMO
EST - Casablanca, Maroc**

E-mail : oubaouzine@hotmail.com

Résumé :

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

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

Cela revient nécessairement à maîtriser les fonctions opérationnelles citées avant à l'intérieur d'une chaîne logistique qui devient de plus en plus longue et globale, afin de garantir à chaque entreprise un niveau de performance lui permettant de rester compétitive sur son marché et répondre le plus possible aux attentes de ses clients.

C'est dans cette vision que cette modeste recherche va tenter de répondre à certaines questions relatives à la performance logistique. Ces questions peuvent toucher entre autres les volets suivants : le rôle et l'importance d'une logistique performante dans chaque entreprise, les types de performances logistiques, sur quoi se base-t-on pour parler d'une logistique performante ? Peut-on mesurer la performance logistique ? Quels sont les éléments essentiels qui nous permettent de garantir une logistique performante ? Comment lier la performance logistique avec la performance de l'entreprise ?

Mots clés : La performance et la performance logistique, les indicateurs de mesure de la performance et de la performance logistique, la contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise.

Introduction

La logistique, c'est l'ensemble des mesures que chaque entreprise devra prendre pour acheminer ses produits ou services sur les marchés; c'est aussi l'interaction des services et des individus afin de faire passer des biens du vendeur à l'acheteur et c'est finalement le processus intégré qui conduit les produits de l'étape de leur conception, avant même qu'ils soient fabriqués, jusqu'à la livraison chez le client, qu'il soit au coin de la rue ou à des milliers de kilomètres. D'où la nécessité à ce que cette logistique soit performante afin de contribuer positivement à la performance totale de l'entreprise.

C'est dans ce sens que la recherche de la performance a toujours été une préoccupation de la logistique et du Supply Chain Management (SCM) depuis leurs débuts. En effet, la définition du SCM proposée par Mentzer et al, (2001) inclut cette dimension de la performance lorsqu'ils ont cité que « La gestion de cette SCM repose sur la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ».

De cette définition découlent deux principales finalités du Supply Chain Management : la première c'est l'amélioration de la performance de l'entreprise individuelle, compte à la seconde elle a trait à l'amélioration de la performance de toute la chaîne logistique.

Dans cette vision, cette recherche essayera de mettre l'accent sur les points suivants : la notion de performance et celle de la performance logistique, ses caractéristiques, sa mesure et finalement comment une logistique performante contribuera-t-elle à la performance globale de l'entreprise ?

1) La notion de performance

Avant d'aborder le terme de performance logistique, il s'avère tout d'abord essentiel d'exposer le concept de performance dans sa globalité.

En effet la performance est un concept souvent complexe à définir, car il est multidimensionnel, il a plusieurs facettes et il est utilisé dans plusieurs domaines, mais qui ne s'explique pas toujours à l'aide de la formule suivante : « réduire les coûts pour augmenter les profits ».

Ce concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence

Etymologiquement et selon le Petit Robert la performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle.

Au sens strict du terme, la performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres).

Dans le domaine du sport par exemple, le terme performance est utilisé avec, à la foi, une référence par rapport à la mesure à travers la compétition et une autre par rapport au résultat avec la victoire obtenue. C'est ainsi que selon Ben El Arbi SABBAR (2015), le terme de performance renvoie à un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Dans le domaine de la gestion des entreprises, la performance a toujours été une notion ambiguë et rarement définie explicitement (Zineb Issor, 2017). C'est dans ce sens que Lebas et Euske (2007) notent que le mot « Performance » est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. « On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance ».

Dans le domaine de l'entreprise, « il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées » (Zineb Issor, 2017). Ce terme de performance s'appuie donc sur les concepts d'efficacité et d'efficience.

Selon P. Lorino (1997) « Est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

J.-B. Carrière (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.

Pour M. Boyer (1999) et J.-P. Mamboundou (2003) cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise, réussite qui ne peut être obtenue sans sanction positive du marché selon P. Barillot (2001).

Quant à Bessir (1999), il note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions qui ont été données à la performance :

- ✓ Le terme de performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, d'où l'idée de l'utilisation des termes tels que : l'évaluation de la performance, le pilotage de la performance, le management de la performance. C'est dans ce sens que la performance est intimement liée à la valeur.
- ✓ Le terme performance a plusieurs dimensions variables selon les auteurs.
- ✓ Le terme de performance renvoie souvent aux termes de cohérence et de pertinence.
- ✓ Le terme de performance ne se définit pas toujours d'une manière objective et absolue mais plutôt d'une manière subjective.

D'une manière générale et selon Ben El Arbi SABBAR (2015), le terme de performance renvoie à un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Mais au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. C'est pour cela que nous disons qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente :

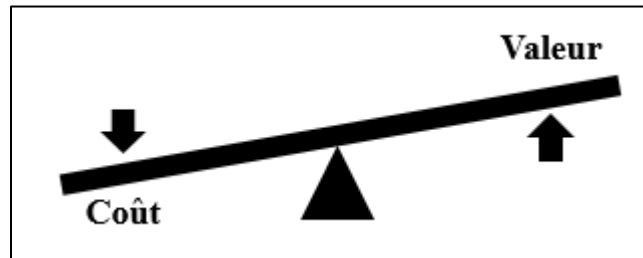
- ✓ Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée,
- ✓ Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Puisque la performance c'est l'agrégation de plusieurs types de performances (économique, financière, sociale, sociétale, etc.), pour l'évaluer dans une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social (bilan social), sociétal (ou environnemental), administratif, etc. et logistique (objet de cette recherche).

2) La performance de l'entreprise

Certainement, parler de la performance d'une entreprise c'est parler de tout ce qui tourne autour de la question fondamentale suivante : Comment ou qui va amener une entreprise à améliorer le couple Valeur – Coût ?

D'une façon générale, cette performance tend toujours vers la maximisation de la création de la valeur, mais tend vers la minimisation des coûts de l'entité en question, selon le principe de l'effet de levier suivant :



A partir de là, on peut traduire une entreprise performante à travers les 10 axes ou les 10 principes de base suivants :

1. Une entreprise pérenne, évolutive et qui est durablement profitable
2. Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de service à offrir
3. Une entreprise innovante, efficiente, réactive
4. Une entreprise qui crée de la valeur pour elle-même et pour son environnement
5. Une entreprise qui sache répondre rapidement aux exigences du marché
6. Une entreprise qui sache mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes
7. Une entreprise intelligente sur les volets : financier, social, environnemental, technologique, ...
8. Une entreprise où règnent les valeurs, la motivation et les compétences
9. Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients
10. Une entreprise qui est toujours en veille et en écoute permanente de son environnement amont et aval.

3) La notion de performance logistique

La recherche de la performance a toujours été et restera une préoccupation essentielle tellement recherchée par la logistique et par son corollaire le Supply Chain Management (SCM).

En effet, c'est cette performance logistique qui consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources.

Pour y arriver, il s'avère essentiel de maîtriser toutes les fonctions opérationnelles existantes entre les fournisseurs et les distributeurs qui constituent les acteurs essentiels d'une chaîne logistique, en ce qui concerne la production, l'acheminement, l'entreposage, le conditionnement et la livraison des produits et des services sur le lieu d'utilisation ou de consommation.

À partir de là, parler de la performance logistique revient à étudier comment mesurer le rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés, dans la mesure où une logistique performante doit assurer normalement la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

La performance logistique consiste donc à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

Toutefois et dans la mesure où les flux logistiques ne s'arrêtent pas aux frontières de la même entreprise, mais ils débordent ces frontières aussi bien en amont qu'en aval, puisqu'on parle du fournisseur du fournisseur au client du client. Ceci rend la notion de la performance logistique un concept à facettes multiples et qui doit être appréhendée de façon transversale et globale sur toute la chaîne logistique en tenant compte des piliers importants suivants :

- ◆ La Fiabilité (C'est la capacité d'un système logistique à fonctionner sans défaillance, sur une durée déterminée)
- ◆ L'Efficacité : qui est l'atteinte des objectifs fixés par le système logistique
- ◆ L'Efficience : qui est la minimisation des moyens pour atteindre ces objectifs fixés par le système logistique
- ◆ La Réactivité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique répond à l'évolution des demandes du marché
- ◆ L'Agilité : c'est la vitesse à laquelle le système logistique adapte sa structure de coûts et son niveau de service
- ◆ L'Intelligence de l'exploitation de toutes les fonctions logistiques, de tous les moyens et de toutes les informations de chaque fonction du système logistique
- ◆ Le Respect de l'Environnement (Amont, Interne et Aval) par le système logistique

C'est dans ce sens où :

- Lorsque la logistique cherche à atteindre une fiabilité de la réponse au client, il faut que tous les maillons de la chaîne logistique soient fiables et que chaque maillon respecte ses engagements en termes de service à octroyer au client,
- Lorsque la logistique cherche à atteindre l'efficience de la réponse au client, il faut que tous les acteurs de la chaîne logistique aient pour objectif principal la réalisation d'une optimisation globale de toutes les tâches de cette chaîne logistique,
- Lorsque la logistique cherche à atteindre une réactivité de la réponse au client, il faut que tous les maillons de la chaîne logistique soient agiles et soient tous prêts à optimiser tous les délais de cette chaîne logistique,
- Lorsque la logistique cherche à être écologique par rapport au client, il est nécessaire à ce que tous les acteurs de la chaîne logistique soient capables de prendre des décisions qui vont amener à réduire toutes les nuisances envers l'environnement, en ce qui concerne par exemple les moyens de transport, de stockage, de manutention, d'emballage, etc.

Chaque défaillance dans l'un des facteurs qui vient d'être cités c'est le reste de la chaîne logistique qui va être touchée et qui l'amènera à ne pas délivrer le produit ou le service demandé par le client,

et à partir de là toutes les promesses de fournir au client un bon produit, au bon moment, au bon endroit et avec les meilleures qualités peuvent être menacées et même induites à l'échec.

Dans cette vision et pour ne pas arriver à cette défaillance de l'un des maillons d'une chaîne logistique, il est nécessaire d'évoquer certaines caractéristiques d'une logistique performante au long de cette chaîne logistique :

Dans le domaine de l'approvisionnement, une logistique performante se caractérise par :

- Une sécurité des approvisionnements,
- Une fiabilité des approvisionnements,
- Un stock optimisé des matières premières et/ou de composants.

Dans le domaine de la production, une logistique performante se caractérise par :

- Un temps de défilement réduit,
- Un processus de production continu et sans arrêt,
- Un stock de sécurité des encours optimisé.

Dans le domaine de la distribution, une logistique performante se caractérise par :

- Des livraisons aux clients aux dates attendues,
- Des livraisons sans litiges ;
- Un stock optimisé de produits finis.

C'est de cette manière que l'entreprise arrivera à appliquer la finalité de la définition de la logistique telle qu'elle a été décrite par L'AFNOR à travers les termes suivants : *Assurer la pleine satisfaction des attentes des clients, en recherchant simultanément l'optimum économique pour garantir la pérennité et le développement de l'entreprise.* Au concret, cette finalité recherchée par la logistique consiste à fournir au bon moment, au bon endroit, dans la qualité requise, au prix convenu, les produits et services attendus par le client.

Sans oublier aussi d'évoquer que la gestion des flux logistiques opérée dans une chaîne logistique est un axe majeur de la performance pour une entreprise.

Il faut signaler que quelque soit l'entreprise en question, celle-ci doit avoir pour objectif l'amélioration de sa performance dans le temps. Pour atteindre cet objectif, elle doit élaborer un tableau de bord lui permettant d'avoir une vision synthétique de ses indicateurs de performance.

C'est l'analyse, dans le temps de ces indicateurs, qui lui permettra d'identifier les actions à entreprendre pour maintenir, rétablir ou améliorer sa performance.

D'où l'obligation d'évoquer cette notion indicateur de performance dans le paragraphe suivant.

4) L'indicateur de la performance

Un indicateur de performance est un élément de décision permettant, soit de contrôler les processus en vue de l'atteinte d'objectifs définis, soit de modifier les objectifs eux-mêmes (Bitton, 1990).

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système, par rapport à une norme (Berrah, 1997).

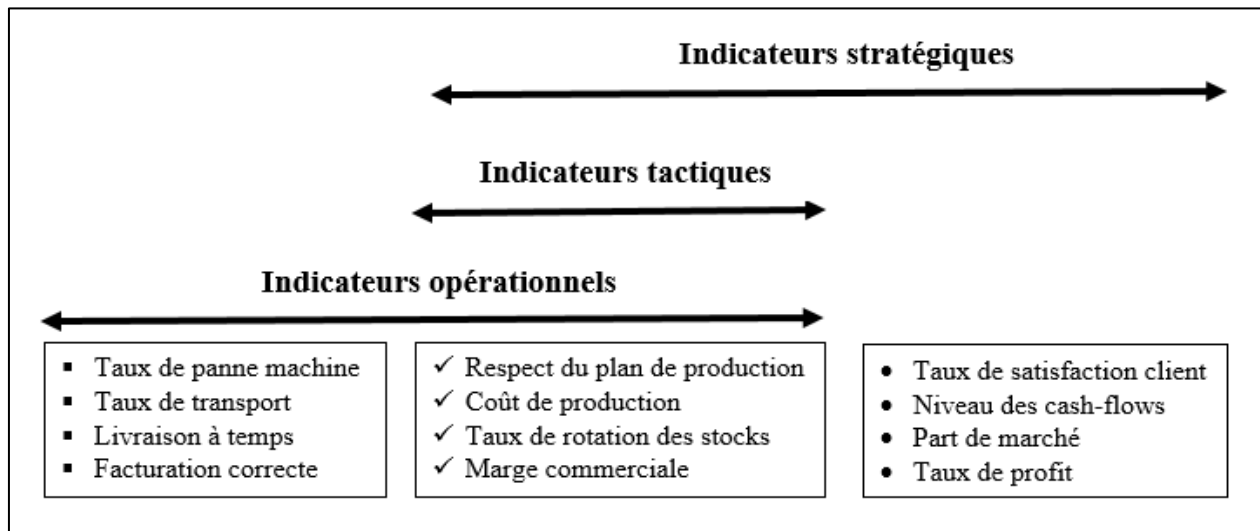
Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation (Epstein & Manzoni, 1998).

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat (Bonnefous, 2001).

Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle (Bouquin, 2004).

Mais, puisque les objectifs assignés à toute organisation sont caractérisés par leur nature et leur horizon temporel, il en est de même pour les indicateurs de performance.

D'une manière générale, on peut faire une différence entre les indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels (Bonnefous, 2001) selon la figure suivante :



Pour ce qui concerne la mesure de la performance logistique d'une entreprise, c'est aussi une chose essentielle comme nous parlons de l'importance de la fonction logistique elle-même, car cette mesure est considérée comme une partie importante du processus de gestion dans sa globalité, étant donné que cette mesure de la performance logistique va fournir à l'entreprise en question :

- ✓ Des informations nécessaires à la détermination des coûts des opérations et des produits qui circulent dans ces opérations,
- ✓ Des informations relatives à l'ensemble des ressources engagées dans chaque opération d'un processus logistique (ressources humaines, financières, technologiques,
- ✓ Des informations relatives aux retours sur investissement réalisé ou dégagés par chaque produit ou chaque opération de ce processus logistique.

C'est dans cette optique de vouloir élaborer de bons indicateurs de mesure de la performance logistique, que plusieurs auteurs se sont basés sur beaucoup de volets que je peux résumer à travers les questions essentielles suivantes :

- A. Comment gérer d'une manière optimale ses stocks ?
- B. Comment optimiser ses moyens de transport ?
- C. Comment réduire ses différents coûts logistiques ?
- D. Comment synchroniser les différents maillons de sa chaîne logistique ?
- E. Comment gérer d'une manière optimale ses trois types de flux logistiques : Physique, Informationnel et Financier ?
- F. Comment réagir par rapport à ses concurrents ?

G. Quel niveau de service à offrir à ses clients ?

H. Quels sont les processus essentiels pour la satisfaction de ses clients ?

La réponse aux questions précédentes, a amené les logisticiens à se pencher sur beaucoup d'Indicateurs ou KPI (*Key Indicator Performance*) susceptibles de mesurer la performance logistique d'une entreprise.

Bien sûr, chaque indicateur (ou Ratio) est appliqué à chaque maillon ou à chaque fonction d'une chaîne logistique.

On parle par exemple :

- ➡ Des indicateurs pour mesurer la performance de la fonction Achat/Approvisionnement (Taux d'achat par famille de produits, Taux de retards, de litige, etc.)
- ➡ Des indicateurs pour mesurer la performance la fonction Production (Capacité de production utilisée, Coût d'arrêt des équipements, Durée moyenne du cycle de production, etc.)
- ➡ Des indicateurs pour mesurer la performance de la fonction Transport (Taux de remplissage des véhicules, Taux de consommation du carburant, Traçabilité des véhicules, etc.)
- ➡ Des indicateurs pour mesurer la performance de la fonction Stockage/Gestion des stocks (Taux de rotation des stocks, Taux de détention des stocks, Taux de rupture des stocks, etc.)
- ➡ Des indicateurs pour mesurer la performance de la fonction Vente/Distribution (Taux de fiabilité des prévisions de ventes, Taux de satisfaction des clients, etc.)
- ➡ Des indicateurs pour mesurer la performance du Service à fournir au Client, ou ceux pour mesurer la performance de la Satisfaction Client (Taux du service client, Taux de réclamations client, etc.).

Toutefois et tenant compte de la complexité des chaînes logistiques au niveau mondial, on peut se demander quels outils ou quels modèles à mettre en place afin d'arriver à mesurer efficacement la performance d'une chaîne logistique bien donnée.

C'est dans ce sens que plusieurs modèles de mesure de la performance logistique ont été élaborés par les auteurs.

Le tableau suivant nous résume ces différents modèles :

Encadré : Quelques méthodologies en sciences de gestion pour évaluer la performance logistique

World Class Logistics (Estampe et al., 2000)

Elaboré par la Michigan State University

Questionnaire de 68 questions

Evalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique

Evalue 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

ASLOG (association française pour la logistique) (Pimor, 1998)

Questionnaire référentiel sous forme de scorecard

Benchmarking interne mais pas externe

Evalue les procédures logistiques

Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures

SCOR (Supply Chain Operations Reference model) (PRTM, 2002)

Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique

Evaluations tant stratégiques que opérationnelles

Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques

Identifie les améliorations souhaitables

Tableau de Bord Prospectif (Morana et Paché, 2000)

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

Evalue tant les résultats financiers que les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel

Strategic Profit Model (Stapleton et al, 2002)

Permet une investigation visant à relier la performance aux variations de la valeur des actions

Analyses par ratios

Fait le lien entre les niveaux stratégiques et opérationnels par le biais des ratios financiers

Benchmarking externe par le biais des ratios financiers

Basé sur la décomposition des mesures de retour sur les actifs et de retour sur la valeur nette

Source : Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée par BURMEISTER A., DJELLAL F. et MEUNIER C.

5) Comment une logistique performante pourrait-elle contribuer à la performance de l'entreprise ?

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

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

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

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

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

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

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

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

Selon A. GRETACAP, P. MEDAN, (2005) le domaine de la logistique recouvre toutes les actions de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux physiques de marchandises et des flux d'informations qui s'y rapportent. La fonction logistique joue alors un rôle transversal et doit être en relation permanente avec les différents acteurs impliqués dans la mise à la disposition du client des produits commandés.

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

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

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

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

- **Sur le plan financier** : puisque le stock constitue une immobilisation coûteuse de capitaux que l'entreprise aura du mal à répercuter sur les prix en période de forte concurrence
- **Sur le plan commercial** : puisque la demande évolue très vite et le produit en stock correspond rarement au produit demandé ; il est alors préférable d'investir dans un appareil

de production permettant de produire avec des délais faibles et fiables plutôt que de financer un stock promis à une obsolescence rapide.

- **Sur le plan technique** : les stocks permettent de masquer d'autres problèmes non directement perçus par l'entreprise : selon SHINGO, les pannes de matériels, les changements d'outils trop longs à mettre en œuvre, la mauvaise implantation des postes de travail, la non maîtrise de la qualité, les contraintes dues aux fournisseurs (délai de livraison non respectés). Ces 5 obstacles freinent le flux de production ; il est donc préférable de s'attaquer aux causes des dysfonctionnements pour que les flux ne soient pas interrompus plutôt que d'accroître les stocks : mise en place de procédures de contrôle et de gestion de la qualité, changement rapide d'outil (SMED), meilleure participation des fournisseurs, nouvelles implantations des postes de travail, réduction et simplification des trajets. Ce sont les flux qu'il faut faciliter et l'approche des stocks laisse place alors à une approche en termes de logistique.

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

Telles que :

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

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

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

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

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

- Parce que la fonction logistique est une fonction transversale dans l'entreprise,
- Parce que la logistique gère d'une manière optimale les flux physiques et les flux d'informations afférents tant internes qu'externes,
- Parce que la logistique agit sur la trilogie « Fournisseurs- Approvisionnement-Matières » en vue de sélectionner les meilleurs fournisseurs, les bons produits et matières premières, susceptibles de réaliser une bonne transformation,
- Parce que la logistique agit sur la trilogie « Distribution-Produits-Clients » en vue de mettre en place les bons réseaux de distribution des produits commandés par un client final, professionnel ou particulier,

- Parce que la logistique agit sur le couple Stockage/Gestion des Stocks à l'intérieur d'un magasin, entrepôt ou plateforme, qui constituent le cœur de l'efficacité de la Chaîne Logistique d'une entreprise,
- Parce que la logistique agit sur la gestion de la flotte du transport des marchandises,
- Parce que la logistique agit sur le taux de satisfaction des clients, qui constitue une boussole à ne jamais perdre de vue pour l'entreprise,
- Parce que la logistique a un impact direct sur l'optimisation des différents coûts supportés au long de la chaîne logistique,
- Parce que le but primordial de la logistique c'est d'offrir le couple Produit/Service qui va satisfaire la demande du/des clients, en termes du Prix/Coût, de la Quantité, de la Qualité, du Délai de réponse et du Service qui va accompagner ce produit,
- Parce que la logistique agit sur le Recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est appelé (actuellement) la logistique inversée, de retour, environnementale, etc.
- Parce que le but primordial de la logistique c'est d'offrir le couple Produit/Service qui va satisfaire la demande du/des clients, en termes du Prix/Coût, de la Quantité, de la Qualité, du Délai de réponse et du Service qui va accompagner ce produit,
- Parce que la logistique agit sur le Recyclage des produits, dans le cadre de ce qui est appelé (actuellement) la logistique inversée, de retour, environnementale, etc.

Conclusion

Si la logistique est au cœur des priorités de l'entreprise, c'est parce qu'elle contribue fortement à la performance de celle-ci.

C'est pour cela que depuis plusieurs années, un nombre grandissant d'entreprises et de chercheurs reconnaissent les bénéfices d'une bonne gestion de la chaîne logistique sur la performance de l'entreprise.

Puisque que cette bonne gestion logistique permettra donc de valoriser davantage un ensemble de ressources d'une entreprise. Qu'il s'agisse du temps, de l'argent, des ressources humaines ou techniques. Sachant bien sûr que ces ressources peuvent être optimisées en les coordonnant au maximum.

A ce propos, plusieurs enquêtes académiques ou professionnelles concluent que la gestion de la chaîne logistique a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement, de ces études, il se dégage que les pratiques logistiques ont une incidence positive sur la performance opérationnelle de l'organisation, en ce qui concerne par exemple le service à la clientèle, le temps de réponse, le niveau des stocks, les délais, etc.

C'est ainsi que nous pouvons conclure que pour que la logistique ou plutôt la Supply Chain, dans sa globalité, contribuera parfaitement à la performance de l'entreprise, il est nécessaire de mettre l'accent sur les volets suivants :

- * La Supply Chain doit d'être en parfaite harmonie avec la stratégie de l'entreprise
- * La Supply Chain doit être alignée avec les besoins des clients (Qualité, Coût, Délai, Service)
- * La Supply Chain, lorsqu'elle est bien conçue, doit être un bon levier de croissance
- * La Supply Chain se doit d'être adaptative, réactive, évolutive et durable

Bibliographie

- Aftalion, F., Poncet P. (2003), Les techniques de mesure de performance, Edition Economica,
- Camman, Ch.et al. (2007), La logistique simplement,
- Cheyroux, L. (2003), Sur l'évaluation de performances des chaines logistiques, Thèse de doctorat soutenue à l'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE GRENOBLE,
- Christopher, M. (1998), Logistics and Supply Chain Management, Second Edition, London, Prentice Hall, 294 p.
- Christopher, M. (2000), Logistics and supply Chain Management,
- Dornier, P.-P., Fender, M. (2007), La logistique globale et le Supply Chain Management, Enjeux, principes, exemples, 2^{ème} Edition, Eyrolles,
- Duséhu, B. (2019), Le manager de proximité, Collection Développement personnel & efficacité professionnelle - 5^e édition,
- Emery, P. (1997), La logistique de l'entreprise, Supply Chain Management, Edition Hermes Science Publications,
- Essid, M. (2010), Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE,
- Fernandez, A. (2013), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Editions Eyrolles,
- Fernandez, A. (2018), Mesurer la performance de la Supply Chain,
- Fisher, M.L. (1997), What Is the Right Supply Chain for Your Product? , Harvard Business Review, vol. 75, n° 2
- Group, A. (2009), Best practices in international logistics. How top companies use technology and logistics partners to improve performance. Manhattan Associates, Atlanta,
- Habhab, S. (2007), Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie,
- Jacquet, S. (2011), Management de la performance : des concepts aux outils,
- Lapide, L. (2006), « The Essence of Excellence », Supply Chain Management Review, vol. 10, n° 3
- Le Goff, J., Bensebaa, F. (2009), Mesurer la performance de la fonction logistique, Ed. D'Organisation
- Le Moigne, R. (2017), Supply chain management, Achat, production, logistique, transport, vente 2^{ème} Edition Dunod,
- Lyonnet, B., SENKEL, M.-P. (2015), La logistique, Collection Les Topos, Dunod
- Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. (2014), Les indicateurs de performance,
- Ouabouch, L., Amri, M. (2014), La performance des chaînes logistiques face aux multiples incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval. Résultats d'une étude empirique dans le secteur industriel marocain, Question(s) de management 2014/1 (n° 5),

Pesqueux, Y. (2005), La notion de performance globale,
Porter, M.E. (1982), Choix stratégique et concurrence, Paris, Economica,
Renaud, A., Berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises,
Roy, J. (2002), La logistique au Québec : des chiffres qui parlent », Gestion Logistique, vol. 15, n° 4,
Salgado, M. (2013), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations,
Sogbossi Bocco, B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique,