

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Supply Chain Management

THEME :

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE
DE LA SUPPLY CHAIN DANS
L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE
PAR LA MISE EN ŒUVRE DU
REFERENTIEL ASLOG**

ETUDE DE CAS : SARL YASMINE FOOD

Présenté par :

Mme. Nour el Houda HAOUCHINE

Encadré par :

M. Farés BOUBAKOUR

Professeur à EHEC Alger

**12^{ème} Promotion
Juin 2025**

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Supply Chain Management

THEME :

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE
DE LA SUPPLY CHAIN DANS
L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE
PAR LA MISE EN ŒUVRE DU
REFERENTIEL ASLOG**

ETUDE DE CAS : SARL YASMINE FOOD

Présenté par :

Mme. Nour el Houda HAOUCHINE

Encadré par :

M. Farés BOUBAKOUR

Professeur à EHEC Alger

**12^{ème} Promotion
Juin 2025**

Remerciements

Avant tout, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu, qui m'a accordé la vie, la santé, le courage et la force pour accomplir ce travail malgré tous les obstacles et les circonstances.

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance envers mon encadrant Monsieur **Farés Boubakour**, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement rigoureux qui ont grandement contribué à la qualité de ce mémoire.

Je tiens également à remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de l'entreprise SARL YASMINE FOOD pour leur accueil, leur accompagnement bienveillant, leur disponibilité et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies tout au long de mon stage.

Mes remerciements les plus sincères vont tout particulièrement à Madame **Sarah BENCHOUBANE**, maître de stage pour son encadrement attentif, ainsi qu'à Madame **Zina BAKARA**, Directrice des Ressources Humaines, pour son soutien et sa collaboration, qui ont grandement facilité mon intégration et la réalisation de ce travail.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à Madame la Directrice de l'EHEC pour son engagement envers la qualité de l'enseignement et l'amélioration continue des conditions d'apprentissage. J'exprime également toute ma gratitude à l'ensemble du corps enseignant de l'EHEC en particulier à Madame **Kamila GHIDOUCHE**, Monsieur **Faouzi GHIDOUCHE** et Madame **Farah RAHAL** pour tout ce qu'ils nous ont transmis durant ces cinq années d'études, leur disponibilité et la richesse des connaissances ont joué un rôle fondamental dans notre formation.

Je tiens d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires de l'EHEC.

Enfin, j'adresse mes plus vifs remerciements aux membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation de ce travail. Leur présence, ainsi que la qualité de leurs observations, représentent un grand honneur pour moi.

J'exprime également ma gratitude à toutes les personnes, qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce mémoire.

À chacun d'entre vous, merci du fond du cœur.

Résumé :

Ce mémoire porte sur l'évaluation de la performance de la *supply chain* dans l'industrie agroalimentaire, par la mise en œuvre du référentiel ASLOG en se basant sur l'étude de cas de la SARL YASMINE FOOD, une entreprise algérienne spécialisée dans la production de chocolat et de fruits secs enrobés. L'objectif principal est d'évaluer les performances actuelles de la chaîne logistique de cette entreprise, et de proposer des recommandations pour l'améliorer.

Pour répondre à cette problématique, une approche qualitative a été adoptée, avec une méthodologie descriptive et analytique inscrite dans une épistémologie constructiviste. Le travail s'appuie sur une recherche documentaire approfondie des concepts clés de la *supply chain* agroalimentaire et de l'évaluation de la performance, avec des observations directes dans les ateliers et entrepôts, et des entretiens semi-directifs individuels et collectifs avec les responsables de l'entreprise.

L'analyse guidée par le référentiel ASLOG a permis d'évaluer le niveau de performance de la *supply chain* de l'entreprise. Il montre une bonne maîtrise des processus internes de management, de production, d'approvisionnement, de stockage et de transport, traduisant une organisation efficace et structurée de la chaîne logistique. Par contre, il existe quelques domaines qui nécessitent une marge de progression, notamment en ce qui concerne la formalisation des démarches d'amélioration continue, le pilotage des indicateurs de performance et la collaboration avec les partenaires externes. Ce travail propose un plan d'action structuré pour améliorer la *supply chain* de la SARL YASMINE FOOD et invite à généraliser cette démarche à d'autres entreprises du secteur afin de renforcer la compétitivité agroalimentaire en Algérie.

Mots clés : Supply Chain, performance, référentiel ASLOG, agroalimentaire, logistique.

Abstract:

This thesis focuses on evaluating the performance of the supply chain in the agri-food industry through the implementation of the ASLOG framework, based on a case study of SARL YASMINE FOOD, an Algerian company specialized in the production of chocolate and coated dried fruits. The main objective is to assess the current performance of the company's supply chain and to propose recommendations for improvement.

To address this issue, a qualitative approach was adopted, using a descriptive and analytical methodology within a constructivist epistemology. The work is based on an in-depth literature review of key concepts related to the agri-food supply chain and performance evaluation, complemented by direct observations in the workshops and warehouses, as well as semi-structured individual and group interviews with the company's managers.

The analysis guided by the ASLOG framework made it possible to assess the performance level of the company's supply chain. It shows a good mastery of internal processes such as management, production, procurement, storage, and transport, reflecting an efficient and well-structured logistics organization. However, some areas still require improvement, particularly the formalization of continuous improvement processes, performance indicator monitoring, and collaboration with external partners. This study proposes a structured action plan to improve the supply chain of SARL YASMINE FOOD and encourages the generalization of this approach to other companies in the sector to strengthen the competitiveness of the agri-food industry in Algeria.

Keywords: Supply Chain, performance, ASLOG framework, agri-food, logistics.

ملخص:

يتناول هذا البحث تقييم أداء سلسلة التوريد في صناعة الأغذية، من خلال تنفيذ مرجع ASLOG بالاعتماد على دراسة حالة شركة SARL YASMINE FOOD ، وهي شركة جزائرية متخصصة في إنتاج الشوكولاتة والفواكه المجففة المغلفة. الهدف الرئيسي هو تقييم الأداء الحالي لسلسلة التوريد في هذه الشركة، وتقديم توصيات لتحسينها.

للإجابة على هذه الإشكالية، تم اعتماد نهج نوعي، مع منهجية وصفية وتحليلية مسجلة في إبستمولوجيا بنائية. يعتمد العمل على بحث وثائقي متعمق حول المفاهيم الأساسية لسلسلة التوريد في قطاع الأغذية الزراعية وتقييم الأداء، مع ملاحظات مباشرة في الورش والمستودعات، ومقابلات شبه موجهة فردية وجماعية مع مسؤولي الشركة.

التحليل الموجه بواسطة مرجع ASLOG سمح بتقييم مستوى أداء سلسلة التوريد في الشركة. يظهر تحكماً جيداً في العمليات الداخلية للإدارة والإنتاج والتوريد والتخزين والنقل، مما يعكس تنظيمًا فعالاً ومنظمًا لسلسلة التوريد. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى مجال للتحسين، لا سيما فيما يتعلق بتشكيل خطوات التحسين المستمر، وإدارة مؤشرات الأداء، والتعاون مع الشركاء الخارجيين. يقترح هذا العمل خطة عمل منظمة لتحسين سلسلة التوريد لشركة SARL YASMINE FOOD ويدعو إلى تعميم هذه النهج على شركات أخرى في القطاع من أجل تعزيز التنافسية في مجال الصناعة الغذائية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، الأداء، مرجع ASLOG ، الصناعات الغذائية، اللوجستيات .

Liste des abréviations :

Abréviations	Signification
ABC	Activity Based Costing
ADV	Administration des Ventes
APICS	Association for Operations Management (ancien nom de ASCM)
App	Approvisionner
APS	Advanced Planning and Scheduling
ASCM	Association for Supply Chain Management
ASLOG	Association Française pour la Logistique
ATP	Accord sur le Transport des denrées Périssables
BSC	Balanced Scorecard
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CP	Conception et Projets
CRM	Customer Relationship Management
DLC	Date Limite de Consommation
DLUO	Date Limite d'Utilisation Optimale
DLUI	Date Limite d'Utilisation Interne
Dpl	Déplacer
ECRE	Efficient Consumer Response (Système de Réponse Efficace au Consommateur)
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
FIFO	First In First Out
FLR	Framework for Logistics Research
GCP	Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement
GPAO	Gestion de la Production Assistée par Ordinateur
GPS	Global Positioning System
GRI	Global Reporting Initiative
GSCF	Global Supply Chain Forum Framework
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
IoT	Internet of Things (Internet des objets)
IP	Indicateurs de Performance
IP (Piloter)	Indicateurs de Pilotage

ISO	International Organization for Standardization
KPIs	Key Performance Indicators
LIFO	Last In First Out
LSFVP	Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits
MMOG/LE	Materials Management Operations Guideline / Logistics Evaluation
MSO	Management, Stratégie et Organisation
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PP	Progrès Permanent
Prod	Produire
R&D	Recherche et Développement
RFID	Radio Frequency Identification
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SASC	Strategic Audit Supply Chain
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SCM	Supply Chain Management
SCOR DS	Supply Chain Operations Reference – Digital Standard
SPM	Strategic Profit Model
Stck	Stocker
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporel (objectifs SMART)
SAV	Service Après-Vente
TBL	Triple Bottom Line
TBSC	Total Balanced Scorecard
TCO	Tableau comparatif des offres
TMS	Transport Management System
Ven	Vendre
WCL	World Class Logistics
WMS	Warehouse Management System

Liste des tableaux :

Tableau 1 : L'évolution historique de la logistique	7
Tableau 2 : Tableau comparatif des approches, audit et diagnostic	39
Tableau 3 : Comparaison entre les différents modèles d'évaluation de la performance de la supply chain.....	45
Tableau 4 : Évaluation de la performance selon ASLOG.....	48
Tableau 5 : Les entretiens collectifs.....	61
Tableau 6 : Les personnes interrogées lors de nos entretiens.	62
Tableau 7 : Résultats détaillés de l'évaluation logistique selon le référentiel ASLOG.....	68
Tableau 8 : Les forces et les faiblesses de la SARL YASMINE FOOD	89
Tableau 9 : les pistes d'amélioration pour la SARL YASMINE FOOD	92
Tableau 10 : Plan d'action de la section « Management, Stratégie et Organisation ».....	94
Tableau 11 : Plan d'action de la section « Conception et projets »	94
Tableau 12 : Plan d'action de la section « Approvisionner »	95
Tableau 13 : Plan d'action de la section « Produire ».....	96
Tableau 14 : Plan d'action de la section « Déplacer »	96
Tableau 15 : Plan d'action de la section « Stocker »	97
Tableau 16 : Plan d'action de la section « Vendre ».....	98
Tableau 17 : Plan d'action de la section « Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits ».....	99
Tableau 18 : Plan d'action de la section « Indicateur de pilotage »	99
Tableau 19 : Plan d'action de la section « Progrès permanent »	100

Liste des figures :

Figure 1 : Présentation schématique de la chaîne logistique.....	8
Figure 2 : Filière agricole, les principaux domaines d'utilisation.....	9
Figure 3 : Les acteurs clés de la chaîne logistique agricole	11
Figure 4 : Modèle conceptuel de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.....	13
Figure 5 : Les volets de la traçabilité	18
Figure 6 : La performance.....	24
Figure 7 : Les composant de la performance globale.	25
Figure 8 : Les quatre perspectives du Balanced Scorecard.....	27
Figure 9 : Les trois sphères de la durabilité	29
Figure 10 : Qu'est-ce que la performance logistique ?	31
Figure 11 : La fiabilité logistique.....	32
Figure 12 : Schéma logistique ASLOG	47
Figure 13 : Découpe méthodique du référentiel ASLOG : de la section aux critères.....	47
Figure 14 : Les marques cœur métier.....	53
Figure 15 : L'organigramme de la SARL YASMINE FOOD	55
Figure 16 : Schéma de la supply chain de SARL YASMINE FOOD	56
Figure 17 : Positionnement des référentiels	65
Figure 18 : Niveaux de performance par axe d'audit – Référentiel ASLOG.....	67
Figure 19 : Répartition des scores par catégorie - Management, Stratégie et Organisation ...	69
Figure 20 : Répartition des scores par catégories – Conception et projets.	70
Figure 21 : Répartition des scores par catégories – Approvisionner	71
Figure 22 : Répartition des scores par catégorie – Produire.	73
Figure 23 : Répartition des scores par catégorie – Déplacer.....	74
Figure 24 : Répartition des scores par catégorie – Stocker.....	76
Figure 25 : Répartition des scores par catégories – Vendre.....	78
Figure 26 : Répartition des scores par catégorie – La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits.....	79
Figure 27 : Répartition des scores par catégorie – Progrès permanent.....	81
Figure 28 : Analyse globale des performances logistiques selon le référentiel ASLOG.....	82

Sommaire :

Introduction générale	1
CHAPITRE I : La chaîne d’approvisionnement agroalimentaire : concepts de base et notions fondamentales	5
1 Les fondements de la chaîne logistique agroalimentaire	6
2 Les enjeux et les défis de la chaîne d’approvisionnement agroalimentaire	16
CHAPITRE II : L’évaluation et le pilotage de la supply chain : Méthodes et référentiels d’évaluation	22
1 Les concepts clés de la performance	23
2 Méthodes et mesure de la performance de la supply chain.....	34
CHAPITRE III : Présentation de l’organisme d’accueil et identification de la méthodologie de recherche	51
1 Présentation de l’organisme d’accueil.....	51
2 Présentation de la méthodologie de recherche	58
CHAPITRE IV : Mise en œuvre du référentiel ASLOG : Évaluation de la performance et plan d’amélioration	64
1 Mise en œuvre de l’audit logistique et interprétation des données	65
2 Analyse des forces et faiblesses et plan d’amélioration.....	83
Conclusion générale	102

Introduction générale

Introduction générale

Le secteur agroalimentaire occupe une place stratégique dans l'économie algérienne, avec une part de 42 % du budget moyen des ménages et un potentiel agricole notable. Mais cela s'accompagne de différents défis liés à la gestion et à la performance des chaînes logistiques. Dans un contexte mondial caractérisé par un environnement VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté), les entreprises agroalimentaires algériennes doivent faire face à des exigences accrues en matière de qualité, de sécurité alimentaire, de disponibilité des produits et de respect de l'environnement. En plus de la politique de restriction des importations mise en place par les autorités algériennes, visant à encourager la production locale, qui oblige les acteurs du secteur agroalimentaire à renforcer leur compétitivité et leur productivité.

Ce qui a entraîné une concurrence plus intense entre les entreprises agroalimentaires algériennes et fait de la capacité à optimiser la chaîne logistique un levier crucial pour la compétitivité et la pérennité. Pour cela, la performance de la chaîne d'approvisionnement surtout dans ce secteur représente un facteur clé de succès pour répondre de manière efficace aux enjeux. Généralement, les entreprises font face à des difficultés pour évaluer et améliorer la performance de leurs chaînes logistiques, à cause des lacunes rencontrées dans la gestion et la coordination des activités logistiques notamment dans le secteur agroalimentaire qui est connu pour ses exigences et ses défis en matière de qualité et de sécurité alimentaire. C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude, centrée sur l'évaluation des performances de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD, une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de chocolat et de fruits secs enrobés.

Pour réaliser cette étude, il est essentiel d'utiliser un outil d'analyse structuré et fiable pour identifier les axes d'amélioration de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD. Pour cela, nous avons choisi de mettre en place le référentiel ASLOG, un outil développé par l'Association Française pour la Logistique, reconnu pour sa capacité à diagnostiquer de manière systémique les processus logistiques à travers ses dix sections : « Management, Stratégie et Organisation », « Conception et projets », « Approvisionner », « Produire », « Déplacer », « Stocker », « Vendre », « Logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits », « Indicateurs de pilotage » et « Progrès permanent ». Ce référentiel ne se limite pas à l'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement d'entreprise, mais il fournit également une base solide pour élaborer à partir des résultats obtenus un plan d'action visant à optimiser la performance de la chaîne logistique de l'entreprise. En utilisant cet outil,

nous allons effectuer un audit logistique de l'entreprise SARL YASMINE FOOD, tout en proposant des pistes d'amélioration et un plan d'action adapté à son contexte.

Nous avons choisi ce sujet de recherche pour diverses raisons à la fois objectives et subjectives.

Les raisons objectives :

- Les caractéristiques du secteur agroalimentaire notamment les exigences de qualité très élevées, la périssabilité des produits, la pression concurrentielle et les attentes clients croissantes, font de la mise en place d'une chaîne logistique performance un véritable défi, ce qui justifie l'intérêt porté à ce sujet de recherche centré sur l'évaluation de la performance de la chaîne logistique d'une entreprise agroalimentaire.
- Plusieurs entreprises agroalimentaires algériennes n'utilisent pas un outil normé pour évaluer leurs performances. Pour cela, la mise en place d'un référentiel reconnu à l'échelle mondiale comme l'ASLOG permet de mieux structurer ces évaluations et de définir des pistes d'amélioration concrètes et d'initier une démarche qualité dans un secteur où la réactivité est cruciale.

Raisons subjectives :

- Ce sujet de recherche m'a été proposé par mon encadrant Pr. Farès BOUBAKOUR, ce qui témoigne de sa pertinence académique et de son intérêt scientifique, son expertise dans le domaine a renforcé ma motivation à approfondir cette thématique.
- Ce travail représente une opportunité pour utiliser les acquis théoriques et pratiques accumulés au cours de ma formation à l'EHEC, et d'approfondir ma compréhension des différents aspects liés à la chaîne logistique dans un secteur aussi exigeant que l'agroalimentaire.
- La volonté à participer au développement des pratiques logistiques dans le secteur agroalimentaire en Algérie en proposant des recommandations pertinentes en se basant sur une démarche structurée.

Notre problématique de recherche se formule comme suit :

Quelles sont les performances actuelles de la supply chain de la SARL YASMINE FOOD, et comment est-il possible de les améliorer dans un contexte de développement et de concurrence accrue du secteur agroalimentaire algérien ?

Afin de répondre à cette problématique il est essentiel de la décliner en trois questions de recherche principales :

- Quel est le niveau de maîtrise des différentes sections identifiées par le référentiel ASLOG au sein de la supply chain de la SARL YASMINE FOOD ?
- Quels sont les points forts et les faiblesses de la chaîne logistique de SARL YASMINE FOOD ?
- Quels leviers d'amélioration peuvent être envisagés pour optimiser la performance de la supply chain de SARL YASMINE FOOD ?

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les performances de la supply chain de SARL YASMINE FOOD et proposer des recommandations pour les améliorer.

Pour atteindre cet objectif global, les objectifs spécifiques suivants ont été définis :

- Définir un cadre théorique et méthodologique adapté à la mesure de la performance des chaînes logistiques, avec un focus sur le référentiel ASLOG.
- Mesurer les performances actuelles de la supply chain de la SARL YASMINE FOOD en utilisant le référentiel ASLOG comme outil d'évaluation.
- Analyser le fonctionnement actuel de la chaîne logistique de l'entreprise pour identifier ses forces et ses faiblesses.
- Identifier les leviers d'amélioration spécifiques à la SARL YASMINE FOOD, en tenant compte des contraintes et réalités du marché algérien.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche qualitative et mis en œuvre une méthodologie de recherche à la fois descriptive et analytique. Cette étude s'inscrit dans une épistémologie constructiviste qui met l'accent sur la compréhension approfondie des phénomènes complexes dans leur contexte réel, en s'appuyant sur l'interprétation des pratiques organisationnelles. L'objectif est de comprendre comment fonctionne la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD tout en tenant compte de ses spécificités

Nous avons commencé par une recherche documentaire approfondie portant sur les concepts clés de la supply chain agroalimentaire ainsi que les concepts et les méthodes liés à l'évaluation de la performance, qui représentent une base solide pour guider notre audit. Ensuite, on a effectué des observations directes au sein des ateliers de production et des entrepôts afin de comprendre le déroulement réel des opérations logistiques.

Afin de collecter des données qualitatives riches et détaillées, nous avons conduit des entretiens semi-directifs individuels et des entretiens collectifs avec les différents responsables de la SARL YASMINE FOOD.

Enfin, nous avons appliqué un audit basé sur le référentiel ASLOG, complété par une analyse des forces et faiblesses, pour évaluer la performance logistique et identifier les pistes d'amélioration et un plan d'action adaptés au contexte spécifique de la SARL YASMINE FOOD.

Nous avons structuré notre mémoire en quatre chapitres, présentés comme suit :

Chapitre 1 : La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire : Concepts de base et notions fondamentales

Ce chapitre présente les fondements de la chaîne logistique, puis détaille la chaîne agroalimentaire, ses spécificités ainsi que les enjeux majeurs auxquels elle fait face,

Chapitre 2 : L'évaluation et le pilotage de la performance de la supply chain : Méthodes et référentiels d'évaluation

Ce chapitre s'ouvre sur la définition et les concepts clés liés à la performance, essentiels pour comprendre comment évaluer la performance de la supply chain. Ensuite, il présente les différentes méthodes et outils utilisés pour l'évaluation de la performance, en mettant en avant le référentiel ASLOG.

Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil et identification de la méthodologie de recherche.

Dans ce chapitre, nous introduisons l'entreprise étudiée, SARL YASMINE FOOD, en décrivant son organisation interne, ses processus logistiques, ses produits et ses clients. Nous y présentons également la méthodologie adoptée pour la mise en œuvre de l'évaluation.

Chapitre 4 : Mise en œuvre du référentiel ASLOG : Évaluation de la performance et plan d'amélioration

Ce dernier chapitre présente les résultats de l'analyse des différentes sections du référentiel ASLOG appliquées à la SARL YASMINE FOOD. Il inclut une analyse des forces et des faiblesses, et propose des pistes d'amélioration et un plan d'action ciblé pour l'amélioration de la performance de la supply chain.

**CHAPITRE I : La chaîne
d'approvisionnement agroalimentaire :
concepts de base et notions
fondamentales**

Introduction

L'industrie agroalimentaire occupe une place cruciale dans l'économie mondiale. Cette industrie intervient d'une manière déterminante dans l'emploi et l'approvisionnement alimentaire dans les pays développés et en développement, en offrant des milliers de postes d'emploi avec 440 000 employés en 2022 en France seulement. Ce secteur permet de transformer des produits agricoles en denrées alimentaires destinées à la consommation tout en couvrant les besoins des consommateurs et en ajoutant de la valeur aux produits agricoles. En revanche, l'industrie agroalimentaire est confrontée à des enjeux et des défis majeurs comme la sécurité alimentaire et la satisfaction des exigences accrues des consommateurs, entre autres.

Pour cela, étudier le concept de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire permet de comprendre comment améliorer la résilience de ce secteur et faire face à ses exigences.

L'objectif de ce chapitre est de bien comprendre les complexités de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, et de mettre en lumière les enjeux majeurs auxquels elle est confrontée.

Le premier chapitre est organisé en deux sections :

- **Section 1** : Les fondements de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire
- **Section 2** : Les enjeux et les défis de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire

1 Les fondements de la chaîne logistique agroalimentaire

Dans cette première section nous allons d'abord aborder ce qu'est une chaîne d'approvisionnement, qui représente la base conceptuelle pour notre sujet, ensuite nous allons traiter la définition et les spécificités de la chaîne agricole, enfin nous allons aborder la chaîne agroalimentaire.

1.1 Définition et fondements de la chaîne logistique

Nous allons définir successivement les concepts de logistique, de chaîne logistique, ainsi que de gestion de la chaîne logistique, afin d'en comprendre les principes fondamentaux.

1.1.1 La logistique

D'après Sohier et Sohier (2017), la logistique est définie comme « *la fonction organisant les circuits matières, autrement dit l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment* » (p. 3), donc elle repose sur trois principaux éléments, notamment le coût, la qualité de service et la rapidité.

Historiquement, la logistique trouve ses racines dans le domaine militaire. Selon Sohier et Sohier (2017), l'origine de terme revient au 19^{ème} pour désigner « l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes » (p. 3).

D'après Marchal et Avec (2018), même si elle est encore en développement, la mission de la logistique est clairement définie, où elle consiste à intégrer une ou plusieurs activités afin de planifier, mettre en œuvre et contrôler les flux de matières premières, de produits semi- finis ou de produits finis, depuis leur origine jusqu'au point de consommation.

Selon Marchal et Avec (2018), les activités logistiques traditionnelles sont : « *le stockage, la manutention, le transport de marchandises, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le traitement des ordres, la gestion des flux d'information, les prévisions de marché et le niveau de services offerts aux clients* » (p. 17). En plus des fonctions opérationnelles, ils soulignent aussi des dimensions stratégiques, notamment la stratégie d'implantation géographique des usines et entrepôts et les politiques d'achats et d'approvisionnement.

Le tableau ci-dessous synthétise l'évolution historique de la logistique.

Tableau 1 : L'évolution historique de la logistique

Période	Appellation	Objectifs principaux
Années 1970	Fonctions traditionnelles (transport, distribution, stockage, etc.)	Recherche d'une maîtrise des coûts dans un environnement régulé.
Années 1980	La logistique	Sélection des opérateurs et politique d'achats dans un environnement international libéralisé.
Années 1990	Supply Chain Management	Prise en compte de l'ensemble des coûts et du processus de production, transport et distribution avec ingénierie des flux et consolidation des processus.

Source : Reproduit à partir de « *Supply Chain Management : Logistique globale* », par Marchal, A., & Avec, L., 2018, p. 23, Ellipses.

Ce tableau illustre le passage de la logistique d'une vision centrée sur des fonctions isolées (stockage, transport) à une organisation plus intégrée, où ces activités sont coordonnées entre elles, puis à une collaboration entre tous les partenaires de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, producteurs et distributeurs), pour optimiser les flux de marchandises, d'informations et de services jusqu'au client final.

1.1.2 Définition de la chaîne logistique

Également appelée chaîne d'approvisionnement ou chaîne de l'offre, qui correspond à l'équivalent du terme anglo-saxon « Supply Chain », la chaîne logistique a été définie de différentes manières par de nombreux auteurs, chacun a mis l'accent sur des aspects spécifiques de la supply chain, parmi ces définitions, nous avons retenu les suivantes :

D'après Fender et Pimor (2016) : « *Une Supply Chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs ou à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consommer* ».

Selon Blanchard (2021) : « *Une chaîne d'approvisionnement est la séquence d'événements qui couvre tout le cycle de vie d'un produit, de sa conception à sa consommation* » [Libre traduction] (p. 6).

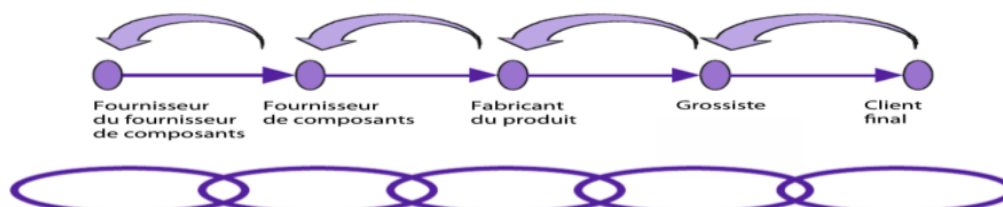
À première vue, les deux définitions citées peuvent sembler similaires, cependant chacune met en évidence une dimension particulière de la chaîne logistique :

- Blanchard met l'accent sur le cycle de vie de produit depuis sa conception jusqu'à sa consommation.

- En revanche, les deux auteurs Fender & Pimor se concentrent sur les différents acteurs qui interviennent dans la chaîne logistique.

Les deux définitions fournissent des perspectives complémentaires sur la supply chain, qui sont importantes pour obtenir une vision globale de ce concept.

Figure 1 : Présentation schématique de la chaîne logistique



Source : Reproduit à partir de « *Logistique & supply chain* » (7^e éd.), par Fender, M., & Pimor, Y., 2016, p. 11, Dunod.

La figure ci-dessus représente les acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement et leurs interactions, illustrant aussi les flux physiques et les flux d'informations.

1.1.3 La gestion de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est considérée comme un terme récent, elle est apparue pour la première fois dans les années 1990 dans des études qui portaient sur la logistique. Van der Vorst et al. (2007) soulignent la définition de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme suit : « La GCP est la planification intégrée, la mise en œuvre, la coordination et le contrôle de tous les processus commerciaux et des activités nécessaires à la production, à la livraison, aussi efficace que possible, de produits qui satisfont les exigences du marché » (p. 13). Plusieurs auteurs ont traité le concept de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou le SCM, notamment Marchal et Avec (2018), qui affirment que le SCM a connu une évolution rapide guidée par la globalisation et qu'il consiste à gérer les flux (matières, informations, finances) à un niveau global, en coordonnant les différentes fonctions et entités de l'entreprise. Selon Morana (2003), le but de SCM, qu'il nomme « management intégré des processus logistiques » est de répondre rapidement aux demandes clients tout en maintenant la compétitivité de l'entreprise, par la synchronisation des flux pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de la chaîne. Pour Amrani (2009), le SCM se distingue de la simple chaîne logistique (SC) par l'utilisation d'outils et méthodes de management pour optimiser l'ensemble de la chaîne et regroupe les démarches d'amélioration de la performance développées ces dernières années.

En résumé, le *supply chain management* représente un élément stratégique et fondamental pour la gestion des entreprises modernes, en combinant la coordination, l'optimisation et la satisfaction des exigences des clients.

Après avoir présenté les fondements de la chaîne logistique, nous allons maintenant explorer son utilisation spécifique dans le secteur agroalimentaire.

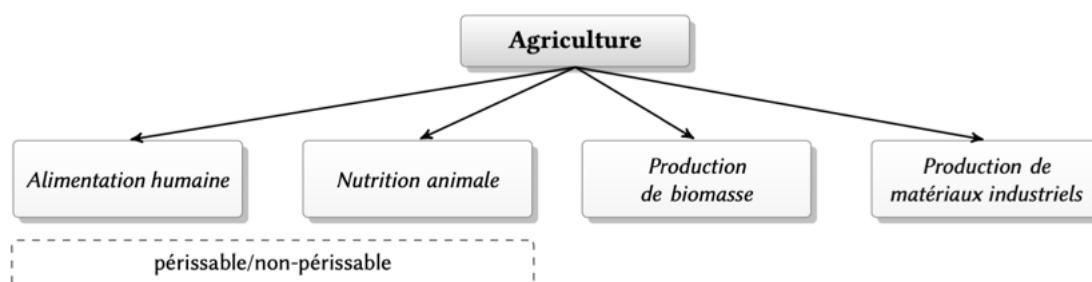
1.2 Les fondements de la chaîne logistique agroalimentaire

Avant d'explorer la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, il est nécessaire d'aborder la chaîne d'approvisionnement agricole, puisqu'elle représente la base ou le point de départ de la chaîne agroalimentaire. En effet, les produits agricoles constituent la matière première pour la production agroalimentaire, où ils passent par la transformation industrielle pour offrir des denrées alimentaires prêtes à être commercialisées et consommées par le client final. Sans une production agricole efficace, les étapes qui suivent dans le cadre de la chaîne agroalimentaire comme la transformation et la distribution, ne peuvent pas se réaliser d'une manière optimale. Cette démarche progressive, allant de la chaîne d'approvisionnement agricole à l'agroalimentaire, permet une vision complète du concept.

1.2.1 La chaîne logistique agricole

Avant d'aborder la chaîne logistique agricole, il est important de comprendre ce que signifie l'agriculture, « *L'agriculture et plus globalement les opérateurs des filières agroalimentaires s'inscrivent dans un mouvement de concentration des activités* » (Daniel & Courtade, 2019, p. 135). Le terme agriculture indique les diverses façons dont les plantes sont cultivées, les denrées alimentaires, ainsi que les animaux, la bioénergie et les matériaux sont fournis pour l'utilisation dans les produits industriels (Borodin, 2014). On peut distinguer quatre domaines d'utilisation principaux des produits agricoles comme le montre la **Figure 2**.

Figure 2 : Filière agricole, les principaux domaines d'utilisation



Source : Reproduit à partir de « Optimisation et simulation d'une chaîne logistique : Application au secteur de l'agriculture », par Borodin, V., 2014, Thèse de doctorat, Université de Technologie de Troyes, p.8.

Selon Borodin (2014), la chaîne logistique agricole a comme objectif de planifier et gérer l'ensemble des activités et de processus depuis la préparation du sol et la plantation jusqu'à la commercialisation des biens récoltés et même leur traitement. La gestion des interactions entre les maillons de la chaîne est relatif à la fois au pilotage et au contrôle des flux physiques et d'information, aux opérations logistiques liées à ces flux et aux dispositifs déployés pour la mise en place ainsi que à la gestion des relations entre les parties prenantes de la chaîne. L'amont agricole confronte plusieurs facteurs, notamment la composition des sols, les conditions météorologiques, les politiques agricoles et les maladies végétales, etc. Pour l'aval, le marché est particulier, vulnérable aux aléas et structurellement instable.

De plus, selon Jaffee et al. (2010) : « *une chaîne d'approvisionnement agricole englobe toutes les fonctions liées à la fourniture d'intrants, à la production, à la post-récolte, au stockage, à la transformation, à la commercialisation et à la distribution, aux services alimentaires, ainsi qu'à la consommation, tout au long du continuum 'de la ferme à la fourchette' (c'est-à-dire de la production à la consommation) pour un produit donné* ».

En dépit du fait que la définition précédente utilise l'expression « *de la ferme à la fourchette* », les auteurs font référence aux denrées agricoles brutes, sans passer par la transformation industrielle.

Selon le *National Institute of Agricultural Extension Management* (s.d.) une chaîne logistique agricole organisée est structurée comme suit :

- *Le sourcing* ou approvisionnement : concerne l'achat des intrants agricoles et des matières premières comme les engrais et les semences ;
- La gestion logistique : cet élément englobe les opérations essentielles pour le transport et le stockage des produits agricoles d'une façon efficace comme le transport, la gestion des matériaux, l'entreposage et la modélisation du réseau logistique ;
- La gestion organisationnelle, elle comprend : les contrats, les alliances stratégiques et partenariats et intégration verticale qui englobe plusieurs aspects comme (stockage à long terme, technologie d'emballage, gestion de la chaîne froide, le transport éco-énergétique, qualité et sécurité) ;
- Application du Système de Réponse Efficace au Consommateur (*Efficient Consumer Response, ECR*) :
 - Scannage électronique des prix et des produits aux points de vente ;
 - Assurer la rationalité de la chaîne de distribution.

Figure 3 : Les acteurs clés de la chaîne logistique agricole



Source : Reproduit à partir de « Optimisation et simulation d'une chaîne logistique : Application au secteur de l'agriculture », par Borodin, V., 2014, Thèse de doctorat, Université de Technologie de Troyes, p.8.

La **Figure 3** représente les acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement agricole, qui sont les suivants :

- Agriculteur ou le fournisseur : son rôle est de fournir les matières premières agricoles comme les légumes, la viande, les fruits et les céréales, c'est le premier acteur de la chaîne ;
- Industriel / Coopérative : il représente une coopérative de collecte, de stockage et de commercialisation des produits agricoles, cet acteur joue le rôle d'intermédiaire entre le fournisseur et les marchés ;
- Transformateur : son rôle est d'assurer le conditionnement et la préparation des denrées par l'exécution du tri, de lavage et même d'emballage, la transformation dans la chaîne agricole est beaucoup moins complexe que la transformation industrielle ;
- Distributeur ou le commerçant : il achète ces produits et il les vend aux clients, que ce soit pour les marchés de gros ou même les épiceries ;
- Client : c'est le consommateur ou bien le client final, il achète ces produits agricoles pour une consommation personnelle, ou pour les transformer ;

D'après Jaffee et al. (2010), la chaîne logistique agricole met en évidence trois types de flux :

- Les flux physiques : c'est le mouvement des matières premières et des produits agricoles à partir des fournisseurs d'intrants jusqu'aux consommateurs, passant par les producteurs et les acheteurs.
- Les flux financiers : font référence à la circulation d'argent dans la chaîne, tels que les échéanciers de paiement et les conditions de crédit.
- Les flux d'informations : désignent les flux qui assurent la coordination des flux financiers et physiques.

Enfin, le but de la gestion d'une chaîne agricole consiste à offrir des produits agricoles de bonne qualité, en quantité nécessaire, au bon moment, au bon endroit avec un bon prix, tout en assurant des profits (Jaffee et al., 2010). Ce qui fournit une bonne base pour la chaîne agroalimentaire.

1.2.2 La chaîne logistique agroalimentaire

L'industrie agroalimentaire est fondée sur un système complexe qui assure l'acheminement des denrées alimentaires depuis les matières premières qui passent par la production jusqu'à leur consommation par le client final, ce secteur s'appuie sur une chaîne logistique particulière appelée la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire.

1.2.2.1 Définition et description de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire

Dans le but de mieux appréhender le concept de la chaîne agroalimentaire, il est pertinent d'en connaître sa définition. Parmi les quelques travaux qui ont abordé ce sujet, Aramyan (2007) la définit comme une chaîne dans laquelle les produits agricoles sont soumis à une succession d'opérations, où ils passent par la transformation et la distribution avant qu'ils soient consommés par le client final.

Dans le même ordre d'idées, Bijman (2002) propose une définition complémentaire de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire : *« elle est souvent utilisée pour décrire les différentes étapes de production et de distribution qu'un produit agricole traverse avant d'atteindre le consommateur final. L'approche traditionnelle de la chaîne agroalimentaire se concentre sur les processus, tels que les flux de produits et d'informations »* [Traduction libre] (p. 6).

Bien que le concept de la chaîne agroalimentaire reste important à étudier, malheureusement, il n'est pas très développé par la littérature académique, particulièrement en ce qui concerne sa définition explicite, ce qui nous a obligés à utiliser la définition de Haudebourg (2024) issue de son blog, dans le but de faciliter la compréhension du concept de la chaîne agroalimentaire. La définition de Haudebourg décrit la chaîne agroalimentaire comme l'ensemble des acteurs et des procédures impliquées de la production jusqu'à la consommation des produits alimentaires, passant par leur traitement et leur distribution et elle comporte les étapes depuis la préparation du sol ou des élevages, la transformation, l'emballage, le stockage et le transport des produits alimentaires jusqu'à leur arrivée chez les consommateurs finaux.

D'après Aramyan (2007), il existe deux types de chaînes d'approvisionnement agroalimentaires :

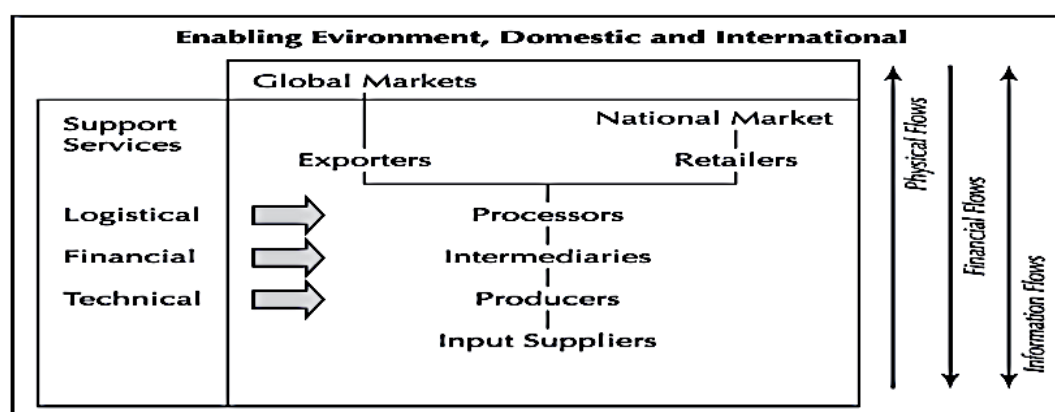
- Les chaînes d'approvisionnement des produits frais comme les produits laitiers ;
- Les chaînes d'approvisionnement des produits alimentaires transformés comme les desserts, les snacks et les conserves.

Dans la même perspective de classification, Borodin (2014) distingue deux catégories de produits agroalimentaires, selon leur durée de vie :

- Les produits agroalimentaires non périssables : ce sont les produits consommables que l'on peut stocker pour une longue durée sans qu'ils présentent des risques pour la qualité nutritionnelle ou pour la santé des consommateurs finaux.
- Les produits agroalimentaires périssables : décrivent les produits avec un court cycle de vie et de production.

Borodin propose aussi une description simplifiée des étapes de la chaîne agroalimentaire : « *La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire comporte les étapes suivantes : l'amont agricole, la production agricole, la production alimentaire, la distribution au détail, la restauration et la consommation* » (Borodin, 2014, p. 9).

Figure 4 : Modèle conceptuel de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire



Source : Reproduit à partir de « Rapid agricultural supply chain risk assessment : A conceptual framework », par Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C., 2010, *Agriculture and rural development discussion paper*, p. 7.

De la même manière, Jaffee et al. (2010), identifient les principales étapes et activités de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, mais en donnant davantage de détails et d'explications :

- Premièrement, la distribution des fournitures d'intrants, comme les engrais et les emballages, qui sont utilisés dans la préparation du sol, la production primaire, la transformation primaire et la commercialisation des produits.
- Ensuite, on passe à la production agricole primaire, où les produits agricoles passent par des transformations primaires telles que l'ensachage des grains secs et le décorticage, cette transformation peut se faire au niveau de la ferme.
- Après, les matières premières agricoles passent à la transformation industrielle, où elles sont converties en un ou plusieurs produits finis qui seront aussi commercialisés.
- Enfin, on passe à la distribution de ces produits finis sur le marché national ou international.

Selon Bijman (2002), la chaîne logistique agroalimentaire est composée de trois principaux agents et actifs :

- L'agriculture et la terre : l'agriculteur est le premier acteur de la chaîne agroalimentaire, son rôle consiste à produire les matières premières notamment de fruits, de légumes et de céréales. La terre représente l'actif fondamental associé à l'agriculture sans lequel la production agricole ne peut pas avoir lieu ;
- Le transformateur et l'usine : le transformateur est responsable des opérations de traitement des produits agricoles pour les convertir en denrées alimentaires consommables. L'usine est l'actif associé aux opérations de transformation et de conditionnement ainsi que même de conservation ;
- Le distributeur et le magasin : le distributeur est l'agent qui prend en charge la mise à disposition des produits finis auprès des consommateurs finaux. Les magasins ici représentent les infrastructures commerciales où les produits finaux sont stockés, présentés et vendus aux clients.

1.2.2.2 Les caractéristiques des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires

La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire se distingue d'autres types de chaîne par ses caractéristiques particulières qui influencent directement sa performance globale. Aramyan (2007) a résumé ces différentes caractéristiques comme suit :

- La périssabilité des produits : les produits finis, les produits intermédiaires et les matières premières subissent la contrainte de durée de vie, avec une détérioration progressive de la qualité des denrées tout au long de la chaîne ;
- La durée du cycle de production longue : généralement, la production des produits nouveaux ou supplémentaires prend un temps ;
- La saisonnalité de la production : la production des produits agricoles qui représentent la matière première de la chaîne agroalimentaire suit un cycle saisonnier ;
- L'approvisionnement mondial nécessaire pour satisfaire la demande tout au long de l'année ;
- La nécessité de conditions spécifiques de transport et de stockage ;
- La variabilité biologique du rendement : les facteurs naturels comme la météo et les parasites affectent la quantité et la qualité des denrées alimentaires ;
- La capacité de stockage est limitée ;
- Les contraintes réglementaires strictes telles que les lois qui couvrent les aspects environnementaux comme les émissions de CO₂, ainsi que les aspects sanitaires et sécuritaires tels que les normes de sécurité alimentaire ;

- Les caractéristiques physiques et sensorielles des produits telles que le goût, l'odeur, la couleur, l'image, la taille et l'apparence, qui jouent un rôle très important dans l'industrie agroalimentaire ;
- La sécurité des produits : les consommateurs accordent une attention particulière aux méthodes de production et à la sécurité de ces denrées pour la santé ;
- La qualité perçue : avec l'évolution et le développement des techniques de marketing, la marque et la publicité sont devenues des éléments influençant la perception de la qualité des produits alimentaires, indépendamment de leur qualité réelle ;
- La tension entre la qualité et le prix : Van der Vorst et al. (cité dans Aramyan, 2007) soulignent que les consommateurs demandent une bonne qualité mais conservent une sensibilité au prix en raison des guerres de prix entre les enseignes ;
- La sensibilité envers les changements environnementaux et réglementaires ;
- Selon Van der Vorst (2000), il existe une évolution marquante des exigences des consommateurs en matière de performance de la chaîne, où les préférences telles que la valeur ajoutée des denrées et la sécurité alimentaire deviennent des critères dominants ;
- Un système de mesure adapté : la performance d'une chaîne logistique agroalimentaire ne peut pas être mesurée par des indicateurs financiers seuls, il faut intégrer les indicateurs liés à la sécurité alimentaire et la fraîcheur.

1.2.3 La gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire

Le terme gestion de la chaîne logistique dans l'industrie agroalimentaire signifie la gestion des relations entre les parties prenantes de toute la chaîne, depuis la production et l'approvisionnement de la matière première qui est les produits agricoles, jusqu'à ce que les produits alimentaires finaux soient consommés, tout cela dans le but de satisfaire les exigences des consommateurs sur tous les aspects, qualité, prix, délai et la quantité. (Chojar, 2009).

En conclusion, cette section a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les éléments importants pour la compréhension du concept de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Nous avons défini dans un premier lieu les fondements de la chaîne d'approvisionnement, après nous avons abordé la chaîne agricole qui représente la base de la chaîne agroalimentaire que nous avons évoqué juste après et exploré ses principales étapes. Les points présentés par cette première section offrent une base solide pour aborder les enjeux et les défis qui concernent actuellement la chaîne logistique agroalimentaire dans la deuxième section.

2 Les enjeux et les défis de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire

La chaîne logistique agroalimentaire occupe un rôle primordial dans l'économie mondiale, en assurant l'acheminement des denrées alimentaires depuis les fournisseurs des produits agricoles jusqu'aux consommateurs finaux, via la coordination entre ses acteurs clés. Cependant, le secteur agroalimentaire est exposé à plusieurs enjeux qui mettent en danger sa capacité à répondre aux besoins et aux exigences accrues des consommateurs. Dans cette section, nous allons aborder les défis majeurs auxquels est confrontée la chaîne logistique agroalimentaire, entre la gestion des produits périssables, la traçabilité et la sécurité alimentaire, le changement climatique et autres enjeux.

2.1 La gestion des produits alimentaires périssables

D'abord nous allons expliquer ce qu'est la périssabilité, selon Bernard de Raymond et al. (2013) ce terme signifie le fait que la durée de vie d'un produit est limitée, et qu'il change d'état et d'apparence avec le temps et avec son passage d'un acteur à l'autre. De plus, le temps nécessaire pour le distribuer sur le marché, l'acheter et le consommer est réduit, même très limité, ces spécificités impliquent une stratégie de gestion différente de celle des produits non périssables qui peuvent être conservés pour une durée plus longue.

2.1.1 La planification

D'après Larroche (2021) les denrées alimentaires périssables se distinguent par le temps réduit entre la production et la consommation. Elles ont une Date Limite de Consommation (DLC), cette date est proche de la date de production, contrairement aux produits non-périssables tels que les produits secs qui ont seulement une Date Limite d'Utilisation Optimale (DLUO). Pour les deux situations, le planificateur est obligé de distribuer les denrées en prenant en compte la DLUI qui est la Date Limite d'Utilisation Interne, elle correspond à la date pour laquelle les denrées peuvent être distribuées aux vendeurs et donc sortir de l'usine, elle est liée à la date de production et inférieure à la date de péremption. Les produits doivent être distribués, tout en permettant du temps aux vendeurs pour vider leur stock avant la date de péremption des produits, donc pour tous les produits il existe une DLUI, avant cette date les denrées doivent sortir du stock. De ce fait, le planificateur détermine la couverture maximale qui signifie le nombre de périodes dans lesquelles la production disponible soit suffisante pour couvrir la demande tout en respectant la DLUI, dans le cas où cette date est dépassée les produits vont être vendus à perte ou jetés. Le planificateur détermine aussi le stock maximal qui correspond au nombre de produits stockés à ne pas dépasser pour assurer leur sortie avant la DLUI, si la quantité produite dépasse la limite définie, le surplus sera perdu (Larroche, 2021).

2.1.2 La gestion des stocks

Une bonne gestion des stocks permet le maintien d'un stock suffisant de produits, dans le but de garantir la satisfaction des besoins des consommateurs, la réduction des coûts et des délais réduits de livraison (Rahal, 2023). Bien que la gestion des stocks représente une étape importante pour gérer les produits périssables, la négligence d'un seul facteur à prendre en considération dans la gestion des stocks des produits en question peut engendrer des conséquences économiques et même commerciales négatives pour l'entreprise (Rahal, 2023). Selon Borodin (2014) les défis qui font face à la gestion des stocks des produits périssables sont de prendre en considération la saisonnalité de quelques produits, de garder un niveau de stock faible pour assurer la fraîcheur de certains types de produits et de s'adapter aux variations des prix de quelques produits durant certaines périodes.

2.1.3 Le transport des produits alimentaires périssables

Une fois que les produits alimentaires périssables quittent le lieu de production ou de stockage, ils doivent être conservés à un certain niveau de température pendant toute la durée de transport. Ce qui nécessite l'utilisation d'engins spéciaux conformes aux spécifications ATP (*Accord sur le Transport des denrées Périssables*), les produits alimentaires périssables doivent être transportés que dans des véhicules qui ont été soumis à des examens sanitaires et techniques. En revanche, certaines catégories de produits même s'ils sont fragiles, ne doivent pas forcément être conservés à une température contrôlée, donc il est possible de les transporter avec des engins non réfrigérés ou ordinaires. D'une façon globale, les véhicules sont sélectionnés en fonction de la nature des denrées, à condition qu'ils permettent d'assurer la température de conservation qui convient à chaque produit durant le transport. De plus pour choisir la méthode de transport des denrées alimentaires périssables il faut prendre en considération : le volume et la nature des produits, combien de temps et de distance nécessaires pour transporter ces denrées et bien sûr leur température de conservation. (Volkava et al., s. d.).

2.2 Le changement climatique

Le changement climatique qui cause des phénomènes météorologiques comme les sécheresses, les tempêtes, est susceptible de détériorer les cultures et les infrastructures, provoquant une dégradation de la qualité des produits et des délais de livraison non respectés. Ce qui impacte négativement l'image de l'entreprise, sa capacité à satisfaire les besoins de ses clients. Surtout pour le secteur agricole et agroalimentaire où ces perturbations se traduisent en risques comme des coûts de production plus élevés, une dégradation au niveau et de la qualité de production,

des problèmes de conformité réglementaire et surtout des perturbations d’approvisionnement (Bentahar & Berrichi, 2024).

2.3 La traçabilité et la sécurité alimentaire

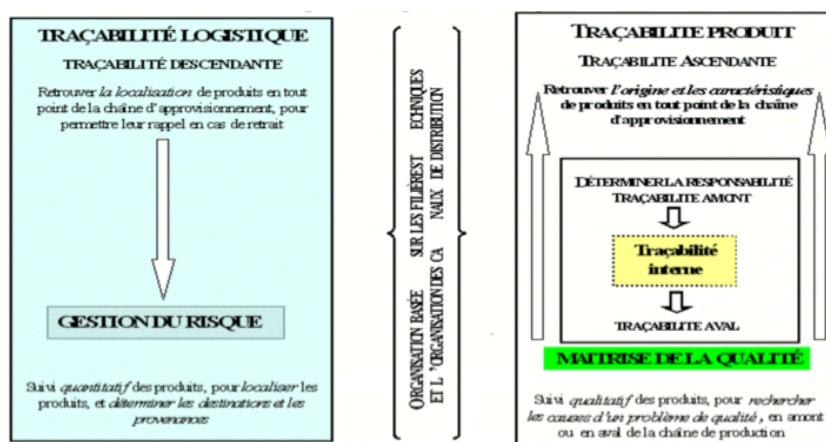
La traçabilité et la sécurité des denrées alimentaires jouent un rôle primordial dans la chaîne d’approvisionnement agroalimentaire, permettant la gestion des flux des denrées alimentaires tout en assurant la qualité et la sécurité des produits depuis l’amont jusqu’à l’aval, la norme ISO 22000 définit chacun d’eux comme suit :

La traçabilité : « c’est la capacité à suivre le trajet d’un aliment à travers les étapes précises de production, de traitement et de distribution. Le trajet peut se référer à l’origine des matériaux, à l’historique du traitement ou à la distribution des denrées alimentaires. »

La sécurité des denrées alimentaire : « c’est l’assurance que les denrées alimentaires n’auront pas d’effet néfaste sur la santé du consommateur quand elles sont préparées et/ou consommées conformément à l’utilisation à laquelle elles sont destinées. »

Selon la norme ISO 9000 : 2000, la traçabilité inclut deux volets comme le montre la figure ci-dessous, la traçabilité descendante qui représente le premier volet, son objectif est de minimiser les coûts et le temps de réaction en cas de crise, elle permet avec un ensemble de techniques de déterminer la localisation des denrées à n’importe quel moment et tout au long de la chaîne. Par contre, pour le deuxième volet qui est la traçabilité ascendante, elle se focalise sur le suivi de la qualité des produits, son but est de déterminer les caractéristiques et la source des denrées sur toute la chaîne logistique et de préciser l’origine des problèmes de qualité. (Green & Hy, 2002)

Figure 5 : Les volets de la traçabilité



Source : Reproduit à partir de « La traçabilité : Un instrument de la sécurité alimentaire », par Green, R., & Hy, M., 2002, *Agroalimentaria*, p. 23.

Un système de traçabilité des denrées intelligent permet le suivi de l'emplacement de tous les produits, leurs composants et même l'emballage tout au long de la chaîne d'approvisionnement, le suivi se fera chez le producteur et même lorsque le produit est chez le consommateur. Les informations liées à chaque produit sont stockées dans des bases de données dans le système de traçabilité, en cas où le retrait d'un produit est nécessaire le système de traçabilité détermine sans tarder l'origine de la contamination, offrant la possibilité aux acteurs de la chaîne de gérer la situation avec les moindres pertes, et surtout protéger les consommateurs. (Yu et al., 2022).

En revanche, d'après Green et Hy (2002), la mise en oeuvre d'un système de traçabilité nécessite une gestion des données et d'informations liés aux différents maillons de la chaîne, depuis la production agricole jusqu'à la consommation finale.

Yu et al. (2022), ajoutent concernant les défis auxquels fait face la mise en place d'un système de traçabilité, que pour chaque produit il existe une multitude de sources, et plusieurs fournisseurs qui peuvent être d'origine de différents pays, et chaque produit comprend une variété de composants, ce qui rend le suivi de toutes ces données très complexe, en plus le système de traçabilité fournit une quantité immense et hétérogène de données, ce qui cause une difficulté dans leur analyse.

Pour résoudre le problème de collecte et de traitement des données concernant les produits alimentaires, qui sont nécessaires pour le déploiement de la traçabilité dans la chaîne agroalimentaire. Yu et al. (2022), proposent l'utilisation des systèmes de traçabilité qui se basent sur la technologie numérique, tels que les capteurs et les indicateurs portables qui ont comme but de collecter des données traçables et complètes sur les denrées. Il propose aussi d'adopter les technologies émergentes comme l'internet des objets (IoT) qui est défini d'après Gokhale et al. (2018) comme un réseau des objets tangibles équipées de capteurs, de connectives réseau et autres équipements, permettant de recueillir et partager les données. Et d'utiliser le *cloud computing* qui un outil offrant la possibilité de stocker les données et les informations et d'y accéder via internet.

En plus de ces technologies, l'intégration de la *blockchain* dans la chaîne agroalimentaire entraîne une évolution dans l'industrie agroalimentaire, selon Lavastre et Ageron (2023), l'avantage clé de l'utilisation de la *blockchain* est le fait que chaque acteur de la chaîne agroalimentaire dispose d'une visibilité sur les informations sécurisées, exactes, vérifiées et non modifiables sur toutes les activités et l'emplacement des denrées. En situation de pandémie ou de contamination d'origine alimentaire la *blockchain* permet de déterminer le problème et sa source rapidement, et de suivre les produits contaminés. En revanche, la mise en place de tous ces moyens et dispositifs pour la collecte et le traitement des données est coûteuse et nécessite un investissement important (Yu et al., 2022).

Enfin, la sécurité alimentaire représente un enjeu principal pour tous les intervenants de la chaîne agroalimentaire, car une seule épidémie d'une source alimentaire peut mettre en danger la santé des consommateurs, et impacter négativement l'image et le profit des entreprises. En revanche, la mise en place d'un bon système de traçabilité permet d'éviter ce genre de problèmes et en cas de survenance, de les résoudre le plus tôt possible avec le minimum de pertes, mais nécessite un grand investissement.

2.4 La saisonnalité

Selon Bernard de Raymond et al.(2013) la saisonnalité signifie qu'une opération tel que la production ou la vente, est influencée par des habitudes collectives ou des contraintes calendaires qui affectent périodiquement son déroulement, les causes de changement dans ces opérations peuvent être soit un changement dans les circonstances nécessaire à son fonctionnement, ou bien dans les habitudes et les besoins des consommateurs. En effet, la saisonnalité est le facteur majeur qui influence la production agricole (Bernard De Raymond et al., 2013), sachant que cette production représente la source d'approvisionnement dans la chaîne agroalimentaire, selon Janin (2019) la disponibilité saisonnière des produits agricoles est un des enjeux auxquels fait face l'approvisionnement dans l'industrie agroalimentaire en plus des niveaux des prix et autres variables.

Pour conclure, l'industrie agroalimentaire fait face aux enjeux majeurs, interconnectés et multiples, ce qui traduit les défis et les exigences auxquelles la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire est confrontée pour fournir des produits qui répondent aux besoins des consommateurs et respectent les conditions de sécurité alimentaire, tout en générant des revenus pour ses acteurs, ces enjeux mettent en cause l'efficacité et la capacité de la chaîne à évoluer.

Conclusion

Ce chapitre a permis une compréhension du concept de la chaîne logistique agroalimentaire et de ses enjeux, nous avons exploré le lien entre la chaîne d'approvisionnement agricole et agroalimentaire, et comment la chaîne agricole représente la base de la chaîne agroalimentaire. Ainsi que, l'étude des enjeux a mis en avant l'importance d'intégrer la technologie et les solutions innovantes ainsi que les systèmes avancés pour assurer la traçabilité et la sécurité des denrées alimentaires, afin de garantir la résilience de la chaîne agroalimentaire face à cet environnement instable et plein de défis.

Seule une entreprise performante peut faire face aux défis de ce secteur agroalimentaire, et à toutes les crises et les enjeux futurs. Pour cela nous allons consacrer le chapitre suivant pour explorer le concept d'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

CHAPITRE II : L'évaluation et le pilotage de la supply chain : Méthodes et référentiels d'évaluation

Introduction

Dans un secteur aussi exigeant que l'agroalimentaire, marqué par des enjeux majeurs comme la saisonnalité, la périssabilité des produits..., l'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement devient une priorité stratégique. Notre premier chapitre a permis d'introduire les concepts nécessaires à la compréhension de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, en abordant ses fondements et les principaux défis et enjeux auxquels elle fait face. Notre deuxième chapitre est consacré à explorer le concept d'évaluation de performance, qui représente un capital important pour les entreprises, où elle permet de déterminer les points forts et les pistes d'amélioration pour chaque processus logistique et d'offrir aux entreprises une base d'informations fiables et des objectifs qui leur facilite la prise de décision et la mise en place des plans d'actions adaptés à leur situation.

Il s'agit en premier lieu d'aborder les concepts clés liés à la notion de la performance, ensuite, d'explorer les différents modèles et méthodes qui permettent l'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Le deuxième chapitre s'articule autour de deux sections :

- **Section 1** : les concepts clés de la performance
- **Section 2** : modélisation et évaluation de la performance de la supply chain

1 Les concepts clés de la performance

Cette première section est consacrée aux éléments clés nécessaires à la compréhension du concept de performance. Nous allons commencer par définir la performance et aborder ses différentes spécificités et dimensions. Ensuite, nous allons examiner le concept de la performance globale, ses différents leviers et ses outils de mesure les plus courants. Enfin, nous allons étudier la notion de performance logistique et ses leviers.

1.1 La notion de performance en gestion : définition et dimensions

L'origine du terme performance revient au XIII^e siècle, il provient de l'ancien français du verbe 'performer', qui est équivalent du verbe accomplir ou exécuter. Après deux siècles le terme est apparu en anglais « *to perform* » avec une signification qui englobe notamment l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus, ainsi que le résultat et le succès obtenu après l'exécution (Pesqueux, 2004).

D'après Bourguignon (1997), Le terme performance peut avoir plusieurs interprétations, en fonction du domaine et d'un ensemble de critères choisis qui varient selon le contexte, pour cette raison, on peut dire que le mot performance peut être appelé polysémique ou mot-valise, ce type de mots pose des problèmes dans sa définition. En effet, la performance dans le domaine de la gestion prend différentes significations et elle est rarement définie d'une façon explicite (Dohou & Berland, 2007), d'après Bourguignon (1997) la performance en gestion peut être interprétée en fonction de trois dimensions :

Premièrement, il existe la performance « résultat » où la performance est mesurée par rapport à un référentiel ou un objectif stratégique, cette approche se focalise sur l'alignement entre les résultats et les objectifs prédéfinis. La deuxième dimension est la performance « action », elle n'est pas liée seulement aux résultats mais aussi aux processus, elle s'opère lorsqu'une potentialité est transformée en réalisation ou en production réelle. La troisième dimension correspond à la performance « succès ». En effet, le succès n'est pas directement associé à la définition de la performance, car cette dernière est évaluée en tenant compte du caractère ambitieux des objectifs qui sont influencés par les conditions sociales, cette dernière dimension met l'accent sur l'importance de l'environnement externe et la subjectivité de la performance dans son évaluation.

Bien que la performance représente un des concepts clés dans le domaine de la gestion, chaque auteur la définit d'un point de vue différent selon le contexte, et chacun d'eux met l'accent sur une ou deux dimensions que nous avons déjà citées. Par exemple, les auteurs Dohou et Berland (2007) définissent la performance comme étant la réalisation des objectifs organisationnels, peu importe la variété et la nature de ses objectifs, ils ajoutent dans leur définition que la réalisation

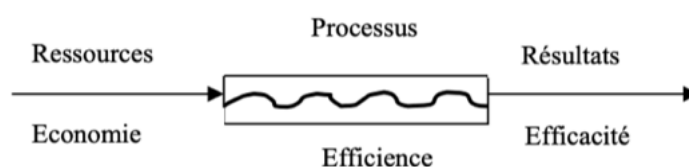
peut être interprétée comme le résultat ou le processus aboutissant au résultat, où ils mettent en avant la dimension du résultat et du processus en même temps. En revanche, Bourguignon (1997) interprète dans sa définition l'aspect de la multidimensionnalité et de la subjectivité, tout en mettant l'accent sur l'importance d'avoir un référentiel (objectif) : « *La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)* ». Selon Mottis (2006) être performante pour une organisation fait référence à sa capacité de réaliser ses objectifs stratégiques, l'auteur met en avant dans sa définition l'idée de l'alignement entre l'action et les objectifs de la firme. Enfin, l'auteur Lorino (1991) décrit la performance comme un voyage, et non une arrivée définitive, où il met l'accent sur l'aspect dynamique et évolutif de la performance : « *La performance n'est pas une arrivée définitive, mais un voyage. Au "Changement contraint" du fait de la concurrence, de l'évolution technologique* » (p. 4).

Les définitions de la performance que nous avons citées ne se restreignent pas à une seule dimension, elles les ont presque toutes regroupées, notamment le résultat, le processus, le succès et même les conditions externes. Cela permet de donner une compréhension approfondie et une vision holistique sur le concept de la performance.

De plus, Bessire (1999) souligne que le nombre de dimensions de la performance est variable, ce qui renforce l'idée de sa multidimensionnalité, par exemple Morin et al. (cités dans Bessire, 1999) présentent quatre autres dimensions : la dimension sociale qui met en avant le rôle des ressources humaines dans la performance de l'entreprise, la dimension économique qui se focalise sur l'aspect financier et sur l'efficacité de l'entreprise. Ensuite, nous avons la dimension politique qui représente la manière dont l'image de l'organisation est perçue par ses clients, ses fournisseurs et d'autres parties prenantes externes, l'auteur conclut par la quatrième dimension qui est la systémique ou la pérennité de la firme.

En revanche, selon Bouquin (cité dans Maskini et Mounaji, 2021) la performance est composée de trois dimensions : l'économie, l'efficacité et l'efficacé.

Figure 6 : La performance.



Source : Reproduit à partir de « Mesure de la performance globale des entreprises », par Dohou, A., & Berland, N., 2007, *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, p. 4.

Bouquin (2004) (cité dans Dohou et Berland, 2007) définit chaque dimension comme suit : selon lui l'économie est le fait de fournir des biens ou des ressources avec le moindre coût,

l'efficacité consiste à produire le maximum de produits ou des services avec une quantité limitée de ressources, selon Puffer (cité dans Jalal et Nmili ,2020) l'efficacité associe les ressources utilisées et les résultats réalisés. Enfin, l'auteur définit l'efficacité comme la capacité de réaliser les objectifs fixés peu importe les ressources et les moyens existants, d'après Jalal et Nmili (2020) l'efficacité est : « *le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé)* » (p. 869).

1.2 Le concept de la performance globale

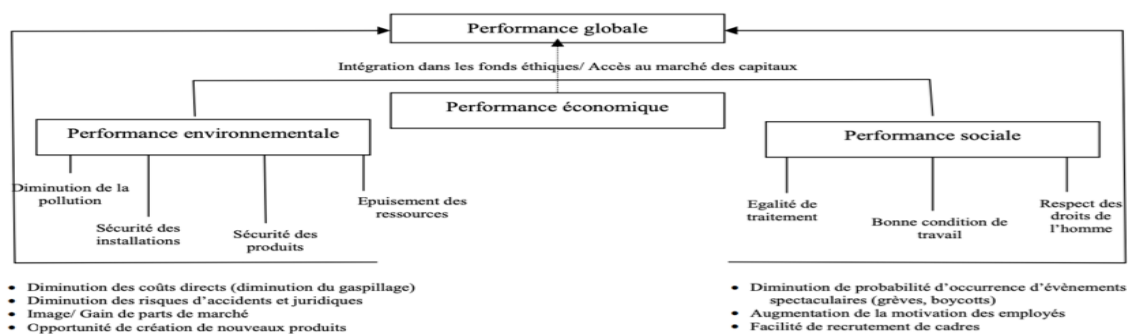
Dans cette sous-section, nous allons aborder le concept de la performance globale en présentant ses origines et ses fondements, en identifiant ses principaux piliers et en exposant les outils permettant de l'évaluer.

1.2.1 Origines et fondements de la performance globale

D'après Maskini et Mounaji (2021), l'émergence d'une vision globale de la performance provient de l'évolution de la notion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable. Sachant que la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises ne constitue pas une idée récente, elle date de plus que le domaine des sciences de gestion (Ilmen, 2020). En 2001, la Commission Européenne a défini la RSE comme : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* », et selon les auteurs Crutzen et Van Caillie (2010), la RSE signifie la participation des firmes au développement durable.

Plusieurs auteurs ont défini le concept de la performance globale, parmi ces auteurs on trouve Baret (cité dans Maskini et Mounaji,2021) qui souligne que la performance globale représente une association entre la performance économique, sociale et environnementale.

Figure 7 : Les composant de la performance globale.



Source Reproduit à partir de « Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique », par Reynaud, E., 2003, *Journée AIMS*, p. 11.

Les auteurs Dohou et Berland (2007) décrivent la performance globale comme une notion multidimensionnelle, résultant de la coopération entre les trois dimensions du développement durable au sein des entreprises.

1.2.2 Les piliers de la performance globale

Maisonneuve (2023) affirme que la performance s'appuie sur quatre piliers : la satisfaction des clients, juste nécessaire, l'amélioration continue et la coopération de tous les acteurs, d'après l'auteur, chacun joue un rôle essentiel pour atteindre et maintenir une performance globale de haut niveau pour les firmes :

- **Satisfaction des clients** : elle représente un indicateur primordial dans l'évaluation de la performance des entreprises, et un élément essentiel pour assurer la pérennité des firmes sur le marché. De plus, elle fournit une mesure de réussite pour l'entreprise en se basant sur la préférence accordée ou pas par les clients à son produit ou son service par rapport à ses concurrents sur le marché.
- **Juste nécessaire** : qui représente le composant économique direct de la performance de l'entreprise d'une manière générale, et des fonctions dites opérationnelles telles que l'approvisionnement, la production et la distribution. Il consiste à optimiser l'utilisation des ressources disponibles.
- **L'amélioration continue** : la performance nécessite une amélioration continue, malgré la difficulté de maintenir toujours un niveau de performance supérieur, à cause des différentes interruptions inattendues. Cette approche assure la non dégradation du niveau actuel et l'évolution progressive qui est nécessaire pour garantir la pérennité de l'entreprise sur le marché ou de se positionner en tête de la concurrence.
- **La coopération de tous les acteurs** : il est indispensable que la mobilisation générale se concrétise par l'engagement individuel et collectif, c'est-à-dire par la coopération, sachant que cette dernière s'articule de façon verticale (entre les différents niveaux hiérarchiques), et de façon horizontale (entre les services ou les équipes du même niveau), et que toutes les fonctions et les niveaux hiérarchiques sont concernés par cette coopération, cela implique l'intégration de la performance dans la culture interne de la firme par l'autonomie, plus d'ambition et de responsabilité.

Selon Maisonneuve (2023), seule la mise en place de ces quatre points d'une manière coordonnée, rend possible l'aboutissement et le maintien d'une performance élevée et continue. Sachant que cela nécessite des actions techniques et des pratiques managériales rigoureuses à tous les échelons.

1.2.3 Les outils de mesure de la performance globale

Après avoir défini le concept de la performance globale, nous allons passer à la mesure de la performance globale qui représente une réelle difficulté, selon Capron et Quaire (cités dans Dohou & Berland, 2007) les outils utilisés actuellement par les entreprises pour l'évaluation de la performance ne peuvent pas associer de manière cohérente les dimensions environnementales et sociales aux dimensions économiques et financières traditionnelles.

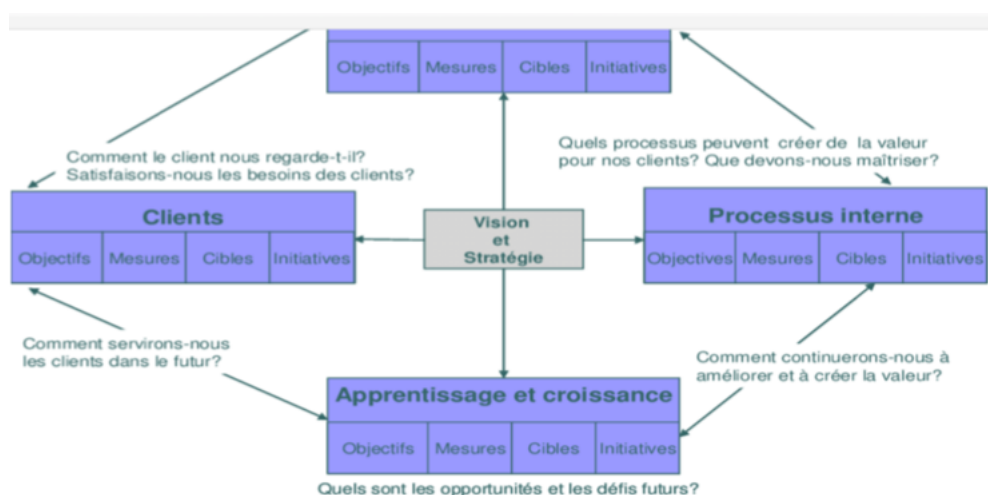
Il est essentiel de donner autant d'importance aux données non financières qu'aux données financières, pour cela plusieurs travaux se sont intéressés à reconstituer des dispositifs permettant d'évaluer la performance globale (Maskini et Mounaji, 2021).

En effet, d'après les auteurs Dohou et Berland (2007), les outils disponibles qui peuvent évaluer la performance avec sa dimension globale sont : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line Reporting et le Reporting GRI.

1.2.3.1 Le Balanced Scorecard

Appelée aussi tableau de bord prospectif, il résulte des travaux des Américains R. Kaplan et D. Norton. Avec le temps cet outil est devenu de plus en plus utilisé par les entreprises, avec l'assistance de sociétés de conseil qui leur offrent un accompagnement. Le Balanced Scorecard (BSC) est décrit par ses fondateurs comme un dispositif d'évaluation de la stratégie et de la performance des entreprises, il constitue un ensemble de mesures financières et opérationnelles réparties selon quatre dimensions qui sont : la satisfaction des clients, les résultats financiers, l'apprentissage organisationnel et les processus internes, comme le montre **la Figure 8**.

Figure 8 : Les quatre perspectives du Balanced Scorecard.



Source : Reproduit à partir de « Balanced ScoreCard et pilotage de la performance : Cas de la Division Forage », par Baaziz, A., & Khelil, M., 2006, Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7. <https://hal.science/hal-00824497/>

Selon Dohou et Berland (2007), le BSC a mis l'accent sur les indicateurs non financiers. En revanche, les mêmes auteurs affirment que le BSC dans son origine reste un dispositif qui se focalise sur les indicateurs économiques et financiers, et qu'il n'est pas considéré comme un outil de mesure de la performance globale. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs proposé d'ajuster le BSC pour qu'il soit conforme à l'évaluation de la performance dans sa vision globale.

Par ailleurs, Hockerts (2001) a proposé la conception de l'extension Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), qui inclut un ensemble d'indicateurs dédiés à la mesure de la performance sociale et environnementale des entreprises. De sa part, Bieker (2002) suggère une cinquième dimension qui est la dimension sociétale à ajouter aux précédentes dimensions du BSC.

D'après Dohou et Berland (2007), en 2002 Supizet a proposé une nouvelle version de tableau de bord prospectif appelée Total Balanced Scorecard (TBSC), cette version est fondée sur un ensemble de six relations entre les parties prenantes notamment les actionnaires, les clients, l'entreprise, les usagers, le personnel et les partenaires. Supizet suggère que ces six relations créent un cycle vertueux et que la performance globale sera améliorée par la satisfaction des parties prenantes. Ils ajoutent que malgré toutes les modifications et les nouvelles versions du BSC, l'évaluation d'une performance avec sa version globale représente une problématique. Selon Capron et Quairel (2006) : « *le modèle théorique du SBSC ne constitue pas un dispositif permettant d'évaluer et de piloter une performance globale mais il élargit le pilotage économique aux dimensions sociétales* ». Germain et Trebucq (2004) critiquent le modèle de Hockerts (2001) soulignant qu'il est orienté vers la performance financière. Ils ajoutent à propos du modèle Total Balanced Scorecard, qu'il existe des travaux qui montrent que les entreprises qui accordent plus d'attention à leurs clients et leurs fournisseurs réalisent encore des pertes surtout en période de récession.

En résumé, malgré l'évolution de l'outil Balanced Scorecard et les adaptations proposées par les chercheurs notamment le SBSC et le TBSC, cet outil reste focalisé sur l'aspect financier et économique de la performance ce qui restreint un peu son utilité pour la mesure de la performance globale

1.2.3.2 La Triple Bottom Line reporting (TBL)

Le concept de Triple Bottom Line est créé en 1995 par John Elkington, qui est le co-fondateur du cabinet de conseil britannique spécialisé en responsabilité sociétale des entreprises appelé *Sustainability* (Vanclay, 2004). Selon Dohou et Berland (2007), la Triple Bottom Line fait référence à la dernière ligne du bilan et donc le résultat net, elle est liée au concept de « triple p » depuis la publication par la société Shell du concept « People, Planet and Profit ». Selon (Vanclay, 2004), la société *Sustainability* décrit la TBL comme suit : « *La triple bottom line*

(TBL) amène les entreprises à se concentrer non seulement sur la valeur économique qu'elles génèrent, mais aussi sur la valeur environnementale et sociale qu'elles créent - et détruisent. Dans son acception la plus étroite, le terme "triple bottom line" est utilisé comme cadre pour mesurer et rendre compte de la performance des entreprises selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux (voir la figure ci-dessous) » [Traduction libre] (p. 28).

Figure 9 : Les trois sphères de la durabilité



Source : Reproduit à partir de « Triple bottom line concept in theory and practice », par Žak, A., 2015, *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, 387(1), p. 253.

Selon Dohou et Berland (2007), la TBL représente l'approche anglo-saxonne de l'évaluation de la performance globale, elle met en évidence que la mesure de la performance globale d'une entreprise doit prendre en compte : la qualité de l'environnement, la prospérité économique et le capital social. Ils ajoutent que la TBL permet de mesurer et de représenter les résultats d'une entreprise selon des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux. Cependant, la TBL reste prisonnière d'une vision segmentée de la performance globale, et le fait qu'elle représente dans sa mise en œuvre pratique un bilan découpé en trois parties séparées qui sont : la partie économique, la partie sociale et environnementale, sans prendre en considération le lien qui existe entre elles, et la notion de causalité et d'intégration.

1.2.3.3 La Global Reporting Initiative (GRI)

D'après Hedberg et Von Malmborg (2003), la *Global Reporting Initiative* a été établie en 1997, elle a été cofondée par un groupe d'organisations et d'entreprises faisant partie de la Coalition for *Environmentally Responsible Economies* (CERES), dans le but d'établir des lignes directrices à l'échelle mondiale pour le reporting des performances environnementales, économiques et sociales, qui sont conçues pour les entreprises et autres organisations commerciales, la GRI réunit des représentants de plusieurs entreprises, d'ONG et du programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Selon Dohou et Berland (2007),

la GRI représente le standard le plus développé en ce qui concerne le *reporting* du développement durable, et qu'elle propose une démarche qui réunit les diverses dimensions du développement durable au niveau des entreprises. Ils soulignent aussi que les indicateurs économiques mesurent l'impact économique des entreprises sur les parties prenantes tels que les fournisseurs, les clients, les employés et le secteur public, ainsi que l'économie locale, nationale et mondiale. Cependant, les indicateurs environnementaux mesurent l'impact des entreprises sur les écosystèmes et les ressources naturelles, concernant les indicateurs sociaux, ils évaluent l'influence d'une entreprise sur son environnement social, dans ce contexte la GRI met en avant les informations relatives au personnel, aux clients, à la population locale, à la chaîne logistique, etc. Dohou et Berland (2007) affirment qu'en dépit de tout cela, la GRI est confrontée à des critiques concernant l'insuffisance de la réduction des impacts des dimensions déjà citées et qu'il faut prendre en considération les synergies entre ces impacts. De plus, GRI dans ses lignes directrices affirme que : « *restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation... Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée* » [traduction libre] (GRI, 2002). Même la version G3 du cadre GRI est remise en question selon Fonseca et al. (2014) pour la même raison.

En conclusion, d'après Dohu et Berland (2007), aucun des trois instruments de mesure notamment BSC, TBL (avec ses versions ajustées) et la GRI, permet de fournir une mesure de la performance avec sa version globale. Ils affrontent un obstacle dans l'intégration des performances économiques, environnementales et sociales, et que les trois outils offrent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions.

1.3 Le concept de la performance logistique

Dans cette sous-section nous allons analyser le concept de performance logistique à travers deux axes fondamentaux : son évolution historique puis les leviers déterminants de son optimisation.

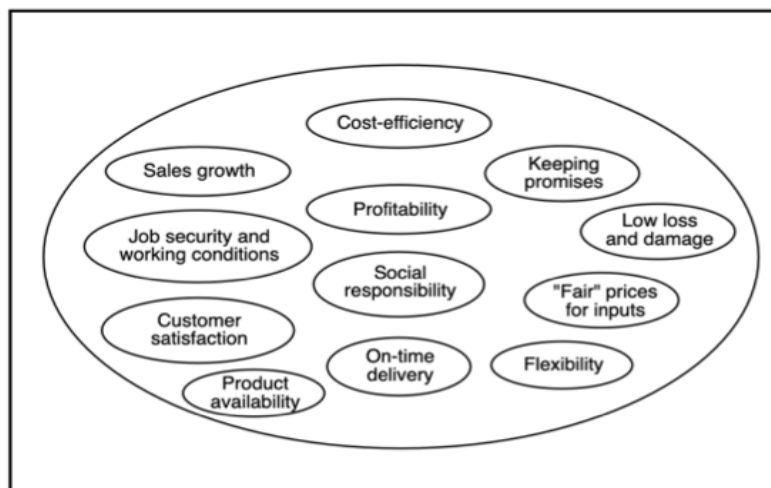
1.3.1 Genèse et évolution du concept de performance logistique

D'après Duong et Paché (2015), Le concept de performance logistique est apparu au cœur des années 1950, aux États-Unis par suite d'un raisonnement autour de l'analyse des coûts de distribution. Ils affirment que la performance logistique contient deux types de mesure, notamment des mesures *hard* comme le service logistique et les coûts, et d'autres *soft* telles que la perception de la fidélité et la satisfaction des clients. De plus, dans le cadre théorique cette

notion est considérée comme un élément intégré du rendement de l'entreprise. Selon Mentzer et Konrad (1991) (cités dans Duong et Paché, 2015), la performance logistique signifie la réalisation des opérations logistiques d'une manière efficiente et efficace.

De plus, Chow et al. (1994) affirment que : « *La performance logistique peut être définie comme le degré auquel des objectifs, tels que ceux suggérés dans la figure ci-dessous, sont atteints* » [Traduction libre] (p.23).

Figure 10 : Qu'est-ce que la performance logistique ?



Source : Reproduit à partir de « Logistics Performance : Definition and Measurement », par Chow, G., Heaver, T. D., & Henriksson, L. E., 1994, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(1), p. 23

Selon Chow et al. (1994), la **Figure 10** regroupe toutes les dimensions possibles dans un unique et même modèle, dans le but de démontrer les diverses interactions et tensions entre les objectifs. À titre d'exemple, il se peut qu'il existe une corrélation entre la satisfaction du personnel, le niveau de service clientèle et la rentabilité. Toutefois, un conflit peut survenir si un retard dans l'application d'une revalorisation salariale soit effectuée dans le but d'améliorer la situation financière de l'entreprise à court terme, ils expliquent que : « *une décision qui pourrait nuire à la capacité de l'entreprise à attirer et retenir des employés capables de fournir un service client de qualité, au détriment des bénéfices à long terme* » [Traduction libre] (p. 23). En revanche, les auteurs Jalal et Nmili (2020) décrivent la performance logistique comme un concept multidimensionnel, où elle nécessite une démarche systématique, prenant en considération l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement qui se caractérise par l'interdépendance de ses différentes parties prenantes, allant du fournisseur jusqu'au client final, impliquant une complexité dans la mise en œuvre des stratégies d'amélioration de la performance logistique. Ils affirment que l'objectif final est de satisfaire la demande des clients avec un minimum de coût tout en respectant l'environnement, et que tous les indicateurs de

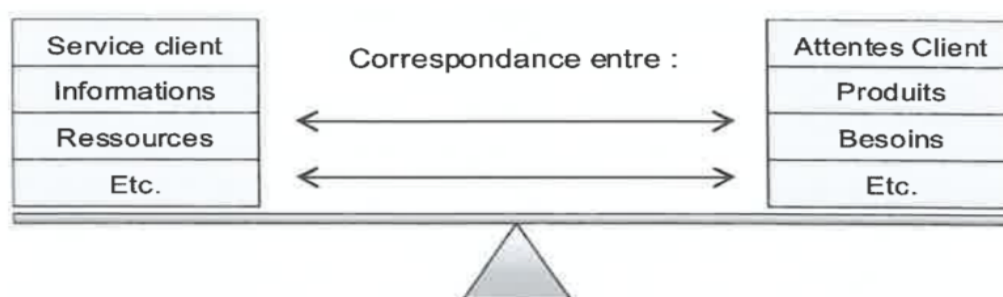
performance doivent être liées à cet objectif. L'auteur El Bakkouri (2021) s'aligne avec Jalal et Nmili (2020) sur l'idée de la vision globale de la supply chain en affirmant que : « *Aujourd'hui, atteindre le niveau de la performance ne peut être obtenu, si on se focalise seulement sur l'optimisation des processus internes mais nécessite une vision globale pour améliorer la performance de toute la chaîne logistique.* » (p. 216). Il ajoute qu'on peut considérer la logistique d'une entreprise comme étant performante seulement si elle est capable de satisfaire la demande de ses clients au bon moment, avec une bonne qualité, la quantité exacte, au bon endroit et avec le moindre coût. Pour l'atteindre, il est important de tenir sous contrôle les différentes fonctions opérationnelles qui relient toutes les parties prenantes de la chaîne, de l'approvisionnement jusqu'à la livraison, en incluant l'acheminement, l'entreposage et le conditionnement. De plus, au regard de la performance logistique attendue il est indispensable pour l'entreprise de prendre en considération la relation entre l'aspect d'efficacité (satisfaire les exigences des clients) et l'efficience (les ressources employées pour les satisfaire). Il conclut en affirmant que la performance logistique renvoie à chaque élément participant à l'optimisation du rapport valeur/ coût, dans le but de réduire la somme des coûts logistiques pour atteindre le niveau de productivité ciblé.

1.3.2 Les leviers clés de la performance logistique

El Bakkouri (2021) souligne quatre leviers clés pour la performance logistique à savoir la fiabilité, la réactivité, l'efficience et le volet du respect de l'environnement.

- 1- La Fiabilité logistique : selon (Jouenne, 2010) elle renvoie à la capacité de satisfaire la demande des clients tout en respectant un niveau de service fixé, comme le montre la **Figure 11**. D'après El Bakkouri (2021) les indicateurs liés à ce levier peuvent être le taux de service client, le taux de fiabilité des prévisions, le taux d'absentéisme du personnel, etc.

Figure 11 : La fiabilité logistique.



Source : Reproduit à partir de « Les quatre leviers de la logistique durable », par Jouenne, T., 2010, *Revue Française de gestion industrielle*, 29(1), p. 41.

- 2- L'efficacité logistique : selon El Bakkouri (2021) l'efficacité logistique est : « *le rapport entre efficacité et coût. Il vise à atteindre un objectif avec le minimum de moyens engagés* » (p.217). D'autre part Morana et Paché (2000) soulignent que pour atteindre l'efficacité logistique il faut avoir la capacité d'exclure toutes sortes de gaspillage, et d'optimiser les coûts liés aux infrastructures et aux flux logistiques, aux moyens mobilisés et aux frais externes pour l'environnement.
- 3- La réactivité logistique : qui représente selon Christopher et al.(2016) la capacité d'une entreprise d'opérer de façon continue, cohérente et efficace, tout en évitant toutes sortes de faille ou de panne, avec des résultats fiables et anticipés. El Bakkouri (2021) affirme que parmi les indicateurs qui peuvent mesurer la réactivité logistique il existe, la rotation des stocks, cycle *order-to-cash*, la vitesse d'écoulement des produits, etc. D'après Morana et Paché (2000), la réactivité logistique représente une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises et qu'elle rend possible d'identifier et de répondre à la demande imprévue, ils ajoutent que pour les entreprises le fait d'être réactive est devenu aujourd'hui indispensable, ce qui justifie le déploiement des investissements et technologies sophistiquées telles que *l'Electronic Data Interchange (EDI)* par les firmes, dans le but de minimiser le temps de transfert entre les activités logistiques et donc augmenter leur réactivité.
- 4- Le volet de respect de l'environnement : El Bakkouri (2021) affirme qu'il est atteignable par la mise en œuvre des pratiques durables comme le recyclage des produits, la mutualisation des infrastructures, etc. Les indicateurs liés à ce levier sont : le pourcentage de la consommation d'énergie, les émissions de gaz, etc.

Les éléments présentés dans cette section ont permis une analyse théorique approfondie des composantes de la performance, ils constituent ainsi une base indispensable pour appréhender le concept d'évaluation de la performance de la supply chain qui fera l'objet de notre prochaine section.

2 Méthodes et mesure de la performance de la supply chain

Cette section examine spécifiquement les modèles et les méthodes qui offrent la capacité d'évaluer la performance de la supply chain. Elle commence par déterminer les différents défis et critères d'évaluation et les enjeux propres à l'industrie agroalimentaire. Ensuite, elle présente le concept de système de mesure de performance et d'indicateurs associés à l'évaluation de la chaîne logistique, elle accorde aussi l'attention à l'approche audit-diagnostic en établissant une étude comparative entre les deux termes et en soulignant leur application dans le contexte logistique. Enfin, la section se termine par une étude sur les différents modèles d'évaluation de la supply chain tout en mettant l'accent sur le référentiel ASLOG qui fait l'objet de notre étude pratique, en identifiant son origine, sa structure et sa méthode d'application.

2.1 Mesure de la performance supply chain : enjeux, critères et défis sectoriels

Selon Chopra et Meindl (2001) la performance de la supply chain est déterminée par la rentabilité de la chaîne logistique, qui dépend des clients qui représentent la source de revenu. D'autre part Van der Vorst (2000) définit la performance de la chaîne d'approvisionnement comme le degré auquel la chaîne logistique peut satisfaire les exigences de ses clients finaux tout en respectant leurs critères de performance les plus importants, et en maîtrisant les coûts globaux de la chaîne de façon continue dans le temps.

Selon Aramyan (2007) le fait de mesurer la performance de la chaîne logistique est indispensable, car elle joue un rôle primordial dans la prise de décisions, en évaluant les pratiques précédentes et les opportunités de benchmarking, qui est selon Roux et Liu (2004) : *« une démarche qui consiste à connaître les indices de performance de sa profession, de ses concurrents, à comparer ces indices avec les siens puis à améliorer les points faibles qui auront été détectés lors de cette comparaison »* (p. 59), sachant que des résultats négatifs ou insuffisants sont susceptibles de provoquer des dysfonctionnements à court ou à long terme, puisque les dirigeants ont besoin d'informations qui concernent les opérations pour prendre leurs décisions, Aramyan (2007) ajoute que pour assurer la pérennité d'une entreprise sur le marché, il est important de travailler de manière efficace et de réduire le maximum de coûts tout au long de la chaîne, et que cette mesure de performance est utilisée pour optimiser les ressources, évaluer et communiquer le degré d'avancement vers les objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise.

Selon Lambert et Pohlen (cités dans Aramyan, 2007) les difficultés les plus pertinentes concernant la mesure de la performance de la supply chain sont les suivantes :

- Un système de mesure partiel qui ne couvre pas la totalité de la supply chain ;
- Le besoin d'étendre le cadre de l'évaluation de la performance en intégrant l'environnement externe de l'entreprise et en prenant en considération tous les maillons de la chaîne ;
- Le besoin d'harmoniser les activités et de partager les informations entre l'ensemble des acteurs et de suivre la même méthodologie d'évaluation ;
- Le besoin de créer un avantage concurrentiel en suivant une stratégie de différenciation de la chaîne logistique.

Selon Aramyan (2007) en plus des difficultés que nous avons déjà citées, les travaux de recherche concernant la mesure de performance des chaînes logistiques agroalimentaires ont souligné des problèmes supplémentaires liés spécialement à ce type de chaîne :

- Bien que la mesure de la performance joue un rôle indispensable dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'industrie alimentaire, elle n'est pas traitée d'une manière approfondie dans la littérature (Theodoras et al., 2005).
- Malgré l'importance des indicateurs non financiers tels que les plaintes clients et la disponibilité en rayon, dans la réduction des dysfonctionnements dans la chaîne de valeur ainsi que dans le contrôle et la minimisation des coûts et du gaspillage, les mesures de performance dans les chaînes alimentaires sont davantage axées sur les résultats financiers. (Simons et al., 2003).

2.2 Systèmes de mesure de la performance : concepts et indicateurs clés

La performance de la chaîne logistique ne peut être améliorée que si elle est correctement mesurée. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les concepts fondamentaux des systèmes de mesure et de sélectionner des indicateurs clés adaptés aux objectifs de l'entreprise.

2.2.1 Système de mesure de la performance de la supply chain

Selon Botton et al.(2012) le système de mesure de performance (SMP) est essentiel et prioritaire pour la gestion de la performance, ils soulignent que le SMP est un outil de gestion qui offre à l'entreprise la possibilité d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ses actions. D'après Aramyan (2007) le SMP comprend : « *un ensemble de mesures permettant d'évaluer la performance d'une organisation dans son ensemble, et une infrastructure de soutien qui permet d'acquérir, de regrouper, de trier, d'analyser, d'interpréter et de diffuser les données* » [Traduction libre](p. 10), il ajoute que pour déterminer le niveau d'optimisation d'une chaîne logistique, il

faut développer un système de mesure de performance approprié. Autrement, cela peut engendrer l'incapacité à répondre aux exigences des clients, des dysfonctionnements dans la chaîne et des opportunités perdues. Comme dans la mesure de la performance de la chaîne logistique il faut intégrer sa totalité, il est nécessaire d'utiliser un système de mesure intégré qui améliore les flux d'informations au sein de la chaîne et qui permet d'analyser tous les aspects clés de la chaîne ce qui rend sa mesure plus complète (Aramyan, 2007).

2.2.2 Les indicateurs de performance

Pour commencer, il faut comprendre ce qu'est un indicateur de performance, selon Van der Vorst (2000) un indicateur de performance (IP) est un critère d'évaluation de performance qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'un processus de production et que les IP's représentent des outils qui traduisent les processus en mesures concrètes, permettant d'évaluer la performance des processus par rapport à des normes ou des valeurs précises.

D'après Aramyan (2007) il existe un débat marqué dans la littérature des différentes disciplines sur les indicateurs de performance à intégrer dans le système de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, Gunasekaran et al. (2004) ont proposé un modèle conceptuel de performance où les indicateurs sont classés en trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel. Tout en prenant en considération les activités ou les processus clés de la supply chain : planifier, s'approvisionner, produire/assembler et livrer. Ce classement permet de déterminer le niveau d'autorité managériale et de responsabilité adéquat au processus d'évaluation de la performance.

Niveau stratégique : Selon Gunasekaran et al. (2004) les indicateurs utilisés à ce niveau orientent les décisions de la direction générale, ils portent sur les plans financiers de l'entreprise, les politiques générales, le niveau d'alignement avec les objectifs organisationnels et la compétitivité. Par exemple, pour le processus planifier on peut trouver l'indicateur « Délai de commande (*lead time*) », « Gamme de produits et services » pour le processus produire/assembler et « Efficacité du planning de distribution » pour le processus livrer.

Niveau tactique : D'après Gunasekaran et al. (2004) à ce niveau, les mesures sont liées à l'affectation des ressources et la mesure de la performance au regard des objectifs stratégiques prédéfinis, elles offrent un retour d'information qui permet de vérifier l'efficacité des décisions prises par les managers intermédiaires. À titre d'exemple, pour le processus planifier on trouve l'indicateur « Délai de traitement des requêtes clients », « Performance de livraison des

fournisseurs amonts » pour le processus approvisionner, « Taux de défauts » pour produire/assembler et « Taux d'erreur de facturation » pour le processus livrer.

Niveau opérationnel : Les indicateurs de niveau opérationnel évaluent les résultats des décisions menées par les équipes opérationnelles, en revanche, les mesures à ce niveau nécessitent des données précises pour permettre aux superviseurs et aux travailleurs de fixer leurs objectifs opérationnels dont l'atteinte contribue à la réalisation des objectifs tactiques (Gunasekaran et al., 2004). Par exemple, pour le processus planifier on trouve « Méthodes de saisie des commandes », « Efficience du cycle de commande » pour le processus approvisionner, « Coût horaire d'exploitation » pour produire/assembler, « Livraison à temps » pour livrer.

Selon Gunasekaran et al.(2004), pour qu'une organisation mesure la performance de sa chaîne logistique de manière efficace il est nécessaire dans le choix des indicateurs de combiner des indicateurs financiers (coûts, rentabilité...) et non financiers (satisfaction clients, qualité...) tout en prenant en considération ses objectifs stratégiques, et vérifier que les indicateurs correspondent aux trois niveaux décisionnels (stratégique, tactique et opérationnel).

2.3 L'approche audit- diagnostic

L'audit et le diagnostic sont deux démarches complémentaires qui permettent d'évaluer la performance d'une entreprise, mais qui diffèrent par leurs objectifs, leur portée et leur méthodologie.

2.3.1 Définitions et cadre comparatif

D'après Jawab et Bouami (2007), les deux termes audit et diagnostic représentent souvent une source de confusion. Pour cette raison, nous allons les présenter et donner les spécificités de chacun.

2.3.1.1 Diagnostic

Selon Jawab & Bouami (2007), le diagnostic représente une démarche d'analyse de la situation actuelle d'un organisme, afin de déterminer ses forces et ses faiblesses, et suggérer des pistes d'amélioration, d'après Bottin (cité dans Jawab & Bouami, 2007) il existe trois typologies pour le diagnostic global :

La première typologie contient trois types de processus diagnostic :

- 1- Le diagnostic de régulation : il revient à détecter les causes, anticiper les conséquences et suggérer des solutions.

- 2- Le diagnostic de faisabilité, il vise à vérifier si l'entreprise a la capacité de mettre en œuvre un modèle de management censé assurer son efficacité et un avantage concurrentiel.
- 3- Le diagnostic dynamique, son but est de permettre la mise en œuvre d'un projet stratégique, en se focalisant sur l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. De plus, ce type de diagnostic ne se limite pas à une étape préliminaire, mais il est intégré à l'action.

La deuxième typologie propose de classer les approches diagnostiques tout en prenant en considération les techniques axées sur l'identification des dysfonctionnements, les techniques orientées vers l'identification des forces et des faiblesses, et celles qui sont axées sur l'analyse de l'entreprise. Sachant que chaque technique intègre de façon distincte trois critères : le développement, la pérennité et la compétitivité.

La troisième typologie suggère deux approches opposées, l'approche externe qui met en avant les données concernant le secteur, le marché et la concurrence de l'entreprise pour prendre ses décisions, et l'approche interne dans laquelle l'entreprise utilise ses propres données pour prendre ses décisions stratégiques.

2.3.1.2 Audit :

La norme ISO 8402 définit l'audit comme : « *un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs* ». Selon Jawab et Bouami (2007) l'audit est : « *une opération de contrôle destinée à vérifier la conformité par rapport à une norme de référence* » (p.5). Ils ajoutent que pour réaliser un audit d'une fonction il faut d'abord, vérifier les données et les informations que cette fonction fournit, ensuite, vérifier si elle respecte les normes et les bonnes pratiques concernant cette fonction. Enfin, mesurer l'alignement entre les objectifs et les ressources employées.

Tableau 2 : Tableau comparatif des approches, audit et diagnostic

Audite	Diagnostic
<ul style="list-style-type: none"> - Démarche de contrôle permet de vérifier la conformité par référence à une norme. - L'audit est basé sur une vérification plus rigide selon un référentiel et il n'entraîne pas de grands changements. - Il cherche des solutions aux problèmes tout en restant dans un cadre fixé par le référentiel. - Il exige l'existence d'une procédure structurée, et des objectifs formalisés. - Il est réalisé de manière régulière et programmée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il détecte les contradictions internes de l'entreprise afin de tester la pertinence, la cohérence et la valeur de ses pratiques actuelles. - Un diagnostic peut entraîner des changements dans la stratégie, la structure et les priorités de l'entreprise. - Il adopte une approche exploratoire, en prenant en considération la volatilité de l'environnement externe et la structure organisationnelle de l'entreprise, ce qui le rend adapté beaucoup plus aux problèmes complexes. - Il peut être réalisé même si l'entreprise ou la fonction est mal structurée. - Il est effectué lorsqu'un besoin spécifique est constaté.

Source : Reproduit à partir de « Contribution à la mise au point d'une démarche d'audit logistique. Application à une entreprise marocaine », par Jawab, F., & Bouami, D., 2007, p. 4-5.

2.3.2 Spécificités en contexte logistique

En logistique, bien que le diagnostic et l'audit visent tous deux à améliorer la performance, ils se distinguent par leurs approches

2.3.2.1 Le diagnostic logistique

Selon Jawab et Bouami (2007) le diagnostic logistique a comme objectif de corriger les défaillances existantes dans une entreprise et d'augmenter l'efficacité de sa chaîne logistique, ils ajoutent que le diagnostic logistique se fait en suivant ces quatre étapes principales :

- La première étape inclut une compréhension profonde du système logistique et une analyse fine de l'ensemble de la chaîne avec une détection de tous les dysfonctionnements et l'identification de leur origine.
- La deuxième étape consiste à proposer toutes les solutions possibles.
- La troisième étape consiste à élaborer une roadmap.
- La quatrième étape est de contrôler le déploiement des actions.

2.3.2.2 L'audit logistique

Selon la norme ISO 10011-1 remplacée par la norme ISO 19011 : 2011, l'audit logistique est défini comme « *un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la logistique satisfont aux dispositions préétablies (cahiers de charges, normes...), et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs* ». D'après Jawab et Bouami (2007), le but de la réalisation d'un audit logistique ne se limite pas à la mesure des performances logistiques, mais il s'agit aussi de vérifier si le fonctionnement de la chaîne ou du site logistique combine la minimisation des coûts et une performance optimale, identifier les défaillances liées à la performance du système logistique et aux coûts, puis proposer un plan d'amélioration.

2.4 Modèles d'évaluation de la performance de la Supply Chain : comparaison critique

Dans un contexte où la chaîne d'approvisionnement constitue un levier essentiel pour les firmes. Aujourd'hui, les responsables des entreprises disposent de divers modèles d'évaluation pour piloter leurs performances, ces modèles leur permettent une compréhension approfondie de la chaîne d'approvisionnement selon plusieurs perspectives (financière, opérationnelle et stratégique) et encouragent la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue. Dans cet optique, nous allons examiner les principaux modèles d'évaluation de la performance de la supply chain soulignés par Estampe (2015).

2.4.1 FLR (Framework for Logistics Research)

Le modèle FLR a été élaboré au cours des années 1990, il évalue l'effet des décisions liées à l'organisation de la chaîne logistique sur la réalisation des objectifs stratégiques de la firme (Estampe, 2015). Il met en évidence le lien entre le niveau de performance obtenu, la stratégie concurrentielle et l'organisation logistique. Il est applicable au niveau organisationnel et stratégique. De plus, il décompose la fonction logistique en quatre dimensions : centralisation, formalisation, intégration et domaines de contrôle (Estampe et al., 2013).

2.4.2 GSCF Framework (Global Supply Chain Forum Framework)

Ce modèle est issu d'une analyse des pratiques en entreprise et des travaux de recherche sur la Supply Chain par l'Université d'État de l'Ohio en 1994, il met en avant la relation existante entre la structure de la Supply Chain et les processus, il permet dès le départ de choisir le type d'analyse selon les trois niveaux de décisions (stratégique, tactique et opérationnel). De plus,

ce modèle s'applique aux différents types d'entreprises et permet d'effectuer des *benchmarking* internes (Estampe, 2015).

Selon Estampe et al. (2013) GSCF Framework se focalise sur ces sept processus :

- Le management de la relation client ;
- La gestion du service au client ;
- La gestion de la demande du client ;
- La prise de commande client et son adéquation avec les ressources ;
- La gestion des flux industriels ;
- L'approvisionnement ;
- Le développement et la commercialisation des produits.

2.4.3 SASC (Strategic Audit Supply Chain)

Il a été conçu en 1999 suite à un constat sur l'absence des compétences dans le domaine de la supply chain, il permet d'effectuer une analyse de la chaîne en termes de processus, d'organisation et de technologies d'informations. Il se base sur le principe de décomposer la supply chain en six compétences notamment l'orientation client, la distribution, la planification des ventes, la *lean* production, le partenariat avec les fournisseurs et la gestion intégrée de la chaîne, et d'associer ces compétences à l'organisation de la chaîne d'approvisionnement et aux technologies de l'information. Le modèle SASC s'applique seulement au niveau organisationnel et pour l'analyse des performances internes de l'entreprise. En revanche, il n'établit pas les liens entre la performance de la chaîne et son organisation (Estampe, 2015).

2.4.4 Modèle WCL (World Class Logistics model)

Le modèle a été développé en 1990 par *Michigan State University*, il permet l'évaluation de la performance d'une entreprise dans sa capacité à prendre en compte les relations inter-organisationnelles grâce à un ensemble de 68 questions, il s'applique au niveau stratégique et organisationnel, il permet d'analyser plusieurs types d'entreprise sur la même chaîne logistique (du fournisseur du fournisseur au client final), il permet aussi de faire une comparaison entre les pratiques des acteurs d'une même supply chain et d'évaluer la performance des acteurs selon une grille homogène de critères. Il s'appuie sur quatre domaines de compétences : le positionnement, la réactivité, l'intégration et la mesure (Estampe, 2015).

2.4.5 Global EVALOG (MMOG/LE)

Le Global EVALOG a été créé en 1999, il a été développé en collaboration entre *Odette International Limited et l'Automobile Industry*, il est élaboré spécialement pour l'industrie automobile. Par contre, il peut être utilisé pour d'autres secteurs comme ceux de la chimie et de la métallurgie. Son objectif est d'évaluer les processus et la performance des sites des parties prenantes avec une approche d'amélioration continue. Le modèle est organisé en six domaines : l'organisation du travail, la planification de la production, l'interface client, l'interface fournisseur, la maîtrise des processus, stratégie et amélioration (Estampe, 2015).

2.4.6 AFNOR FD X50-605

Le modèle a été créé en 2008 par un groupe d'experts académiques et industriels, il fournit une base pour une réflexion stratégique structurée, il est fondé sur les approches de Porter au niveau stratégique et repose sur la définition des différents processus logistiques et l'identification des leviers de la performance pour chacun. Le modèle est structuré autour de six domaines : l'identification des objectifs et des besoins, la conception et le développement du système logistique, la production, la distribution et la vente, le support logistique et le pilotage global du processus logistique (Estampe et al., 2013).

2.4.7 SCM/PME

Le modèle a été conçu en 2007 spécialement pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans le secteur industriel des biens de grande consommation, il comprend un questionnaire de 25 modules (stratégie de l'entreprise, système d'information, processus de mesure de performance...), il est organisé autour de la gestion de la demande, des flux export/import, de l'approvisionnement, de la production, de la distribution, des retours, de la traçabilité, du support après-vente et des stocks (Estampe, 2015).

2.4.8 BSC (Balanced Scorecard)

Le modèle BSC ayant déjà fait l'objet d'une analyse approfondie dans la première section de ce chapitre (p.27).

2.4.9 SPM (Strategic Profit Model)

Le SPM a été créé en 2002, issu du modèle DuPont, il met en avant les interactions qui existent entre les niveaux stratégique et opérationnel à travers des ratios financiers, il se focalise sur les coûts (Estampe, 2015).

2.4.10 ABC (Activity Based Costing)

Il a été développé en 1980, l'ABC est basé sur la décomposition de l'entreprise en activités dans le but de mettre en œuvre ses objectifs stratégiques et d'évaluer les résultats qu'elle a obtenus. La mise en place de ce modèle nécessite d'avoir une vision claire et approfondie sur l'entreprise, ses processus et ses activités. Il associe les données comptables aux activités puis les regroupe en fonction des logiques des processus (Estampe, 2015).

2.4.11 SCOR DS (Supply Chain Operations Reference Digital Standard)

Il a été développé par l'Association for Supply Chain Management (ASCM) (anciennement APICS) après la fusion d'APICS et du Supply Chain Council en 2014. Le modèle SCOR a été élaboré en 1996, il a été mis à jour de façon régulière afin de s'aligner sur l'évolution des pratiques commerciales de la chaîne logistique. Le modèle SCOR fournit une vision consensuelle de la gestion de la chaîne logistique, représentant un outil efficace pour comparer et évaluer la performance de la supply chain (*SCOR.DS*, 2022). Selon Association for Supply Chain Management la version SCOR DS est structurée autour de quatre sections :

- 1- Processus, contrairement à la version précédente qui contient seulement cinq dans la version DS il existe sept processus : orchestrer, planifier, commander, approvisionner, transformer, livrer et retourner.
- 2- Performance, le modèle utilise 250 indicateurs, chacun est explicité avec sa formule de calcul et ils sont répartis en trois catégories notamment la résilience, l'économie et la durabilité.
- 3- Personnel (*People*), où il définit les compétences, l'expérience et les formations nécessaires pour les employés de la chaîne.
- 4- Pratique (*practice*) : il propose les meilleures pratiques qui permettent l'optimisation et l'amélioration de la supply chain.

2.4.12 Modèle APICS (Association for Operation management)

Le modèle est applicable principalement dans les entreprises industrielles, il a été créé en 2000 par l'association professionnelle APICS, il se focalise sur les éléments déterminants de l'avantage concurrentiel tels que la gestion stratégique du service client, les coûts, les délais, l'innovation et les leviers d'agilité, l'efficacité, le développement durable et la maîtrise des risques. Il comprend les différents indicateurs de performance liés à la production et à la logistique (Estampe, 2015).

2.4.13 Modèle ECR (Efficient Consumer Response)

Le modèle a été développé par l'association ECR qui réunit les distributeurs et les producteurs, afin d'évaluer les meilleures pratiques organisationnelles de la chaîne logistique, il propose un outil d'évaluation basé sur le *Global Mapping*, il met en avant le concept de collaboration entre les fabricants et les distributeurs dans le secteur des biens de grande consommation, il est basé sur 45 critères qui sont organisés en quatre différents domaines : la gestion de la supply chain, la gestion de la demande des consommateurs, l'intégration et les plateformes technologiques (Estampe et al., 2013).

2.4.14 EFQM Excellence Model

En 1992, l'EFQM Excellence Model a été créé pour aider les firmes à accroître leurs performances, il utilise un questionnaire de cinquante questions afin de positionner l'entreprise sur une échelle d'excellence, il englobe les domaines liés à l'amélioration continue des produits et des services, l'efficacité des processus, la progression et la gestion du personnel. Il est adapté à tous les types d'entreprise (Estampe et al., 2013). Selon Estampe (2015) : « *l'EFQM Excellence Model est fondé sur huit principes : l'orientation client, le leadership, la définition des objectifs, la gestion par processus, l'implication du personnel, le processus d'innovation continue, le développement des partenariats et la responsabilité citoyenne* ».

2.4.15 Référentiel ASLOG (Association Française pour la logistique)

Le référentiel ASLOG aussi fait partie de la liste des modèles qui évaluent la performance de la chaîne d'approvisionnement, nous avons choisi le référentiel ASLOG pour le mettre en œuvre dans notre étude de cas. Pour cela, il fera l'objet d'un traitement détaillé dans une partie ultérieure.

Estampe et al.(2013) ont effectué une analyse comparative entre les différents modèles que nous avons déjà cités, cette comparaison est basée sur un ensemble de caractéristiques qui sont : le niveau décisionnel, la relation entre la performance et la maturité logistique, compétence humaine et développement durable, les flux analysés et l'intérêt accordé à la dimension qualité. En revanche, selon Estampe et al. (2013) cette analyse comparative ne vise pas à déterminer le modèle d'évaluation de la performance le plus pertinent, mais elle cherche à trouver le modèle le plus adapté en fonction des critères que nous avons définis au préalable.

Tableau 3 : Comparaison entre les différents modèles d'évaluation de la performance de la supply chain

Critères de comparaison	FLR	GSCF	SASC	WLC	ASLO G	EV AL OG	AFNO R	SCM/ PME	BSC	SPM	ABC	SCOR	APICS	ECR	EFQM
Niveau décisionnel															
Niveau stratégiques	+	+	+	+			+	+	+	+			+	+	+
Niveau tactique	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+
Niveau opérationnel	+	+			+	+					+	+	+		
Flux analysés															
Flux physiques		+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+
Flux informationnels	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+
Flux financiers				+			+		+	+	+	+			
Maturité de la SC															
Intra organisationnelle (1)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Inter-organisationnelle (2)		+	+	+		+	+	+		+	+	+		+	
Inter-organisationnelle étendue (3)				+		+				+		+			
Multichaînes (4)										+		+			
Sociétale (5)							+	+	+			+			+
Benchmarking															
Interne	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Externe				+		+				+		+		+	
Secteur d'activité															
PME								+							
Distribution														+	
Industriel						+							+	+	
Service															
Tous secteurs	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+			+
Facteur qualité				+			+					+			+
Compétence humaine				+					+			+			+
Développement durable							+	+	+			+	+		+

Source : Reproduit à partir de « A framework for analysing supply chain performance evaluation models », par Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J.-L., & Brahim-Djelloul, S., 2013, *International journal of production economics*, 142(2).

2.5 Le référentiel ASLOG : un outil d'évaluation de la performance pour la Supply Chain

Avant de présenter le référentiel ASLOG, il est intéressant d'aborder la notion de référentiel et de comprendre sa signification.

2.5.1 Le référentiel

Selon Zouaghi (2013), le mot référentiel est couramment employé dans les recherches académiques et professionnelles liées au domaine du management, le terme « *reference model* » correspond à la traduction anglo-saxonne du mot « référentiel », qu'on peut aussi remplacer par le terme « modèle référentiel » qui signifie d'après Zouaghi (2013) : « *une représentation simplifiée issue d'une accumulation inférentielle d'informations sur des systèmes réels, comprenant un ensemble d'éléments et de faits théoriquement et pratiquement admis, qui permettent de comprendre et d'évaluer d'autres systèmes similaires* » (p.127).

2.5.2 Le référentiel ASLOG : origine et développement

Selon Hadid et Laghouag (2013), l'Association française pour la logistique a développé le référentiel ASLOG à partir de celui de Volvo créé en 1990. Il permet aux entreprises de mettre en œuvre les bonnes pratiques et de s'engager dans une méthodologie d'amélioration continue. D'après Estampe (2015) la création de la première version du référentiel a eu lieu 1997, elle contenait 53 questions orientées beaucoup plus vers la logique du cycle de vie des produits, sans une prise en compte adéquate du concept de la chaîne logistique qui n'a été introduit dans le référentiel qu'en 2002, une entreprise quel que soit sa taille, utilise le référentiel ASLOG pour évaluer sa chaîne d'approvisionnement par rapport à une grille de référence allant des pratiques de base à l'excellence opérationnelle (Hadid et Laghouag, 2013).

2.5.3 Structure du référentiel ASLOG

Sachant que nous allons mettre en place la 5^{ème} version du référentiel qui est composé de 125 questions réparties en 10 sections (**Figure 11**) :

- Management, Stratégie et Organisation ;
- Logistique en Conception et Projets ;
- Approvisionner ;
- Produire ;
- Déplacer ;
- Stocker ;

- Vendre ;
- Logistique de Soutien, Retour et Fin de Vie Produit ;
- Indicateurs de Pilotage ;
- Progrès Permanent.

Figure 12 : Schéma logistique ASLOG



Source : Reproduit à partir de « Référentiel ASLOG : Pour une meilleure performance Supply Chain », par ASLOG, 2011. <https://fr.scribd.com/document/54387054/Referentiel-ASLOG>.

Comme le montre la **Figure 13** le référentiel ASLOG est organisé en dix grandes sections, chaque section est déclinée en catégories, chaque catégorie contient un ensemble de questions et chacune est détaillée en critères d'évaluation correspondant à trois niveaux de maturité (voir la figure ci-dessous).

Figure 13 : Découpe méthodique du référentiel ASLOG : de la section aux critères.

2- CONCEPTION ET PROJETS ← Section
2.1 - Conduite et réalisation générale des Projets ← Catégorie
2.1.1 - Comment la gestion par projets et leur coordination sont-elles assurées ? ← Question
<ul style="list-style-type: none"> • Pour avoir 1 point : Conception et développement sont conduits sous forme de projets avec un chef de projet, un planning à jour, des réunions d'avancement. Toutes les fonctions impliquées participent et sont informées de façon continue. Le déroulement des différents projets dont ceux impliquant la logistique fait l'objet d'une information générale y compris sur le déroulement des formations en cours et l'annonce de celles à venir. • Pour avoir 2 points : Les différentes activités sont jalonnées de manière cohérente pour toutes les fonctions concernées par l'avancement du projet qui génère une information détaillée, largement diffusée. Un suivi prévient les dérives concernant les délais et les coûts. • Pour avoir 3 points : Chaque secteur jalonne sa propre activité de manière à prévenir tout risque de retard et à l'empêcher par des mesures appropriées. En cas de retard non rattrapable, toutes les conséquences sont évaluées et traitées au plus tôt. Des procédures dégradées sont en place. Chaque secteur utilise une méthode de collecte d'information en retour qui lui permet, par retour d'expérience, de progresser dans le cadre des projets concernés

Critères Source : Reproduit à partir de « Référentiel ASLOG : Pour une meilleure performance Supply Chain », par ASLOG, 2011. <https://fr.scribd.com/document/54387054/Referentiel-ASLOG>

2.5.4 Méthodologie d'application

D'après Zouaghi (2013), l'évaluation selon le référentiel ASLOG est fondée sur le niveau de maîtrise des pratiques, des processus, des activités ou sur le niveau de la performance. Selon Hadid et Laghouag (2013) le référentiel structure les pratiques de la chaîne logistique selon trois axes, à savoir une méthode à développer, un risque à maîtriser ou une performance à améliorer, où ils proposent une grille d'évaluation pour ces pratiques basée sur les trois axes que nous avons définis au préalable (méthode, risque, performance) avec une notation allant de 0 à 3 pour chaque pratique. À titre illustratif, si une méthode de gestion logistique (comme FIFO ou LIFO, les méthodes de prévision de la demande) est utilisée par l'entreprise, elle reçoit une note de 1, si elle est maîtrisée on donne 2 points, et si la pertinence stratégique de cette méthode est réévaluée de façon régulière dans une démarche d'amélioration continue, on accorde 3 points. Le même principe pour le deuxième axe qui est le risque (la maintenance des moyens de production et de manutention), s'il est mesuré, il reçoit une note de 1, si le risque ne dépasse pas les seuils acceptables définis au préalable, on donne 2 points, et si ce risque est maîtrisé et les mesures préventives sont appliquées, on accorde 3 points. Pour la performance qui représente le troisième axe, si elle est suffisante même si elle n'est pas mesurée de manière quantitative (indicateurs qualitatifs), on accorde 1 point, si elle est en amélioration irrégulière et occasionnelle, on donne 2 points, si la performance est contrôlée dans une démarche d'amélioration continue et soutenue par une forte implication du personnel, on donne 3 points. Le **Tableau 04** fournit une vue d'ensemble des axes d'évaluation de la performance de la supply chain utilisés par ASLOG.

Tableau 4 : Évaluation de la performance selon ASLOG

Par le risque	Par la performance	Par la méthode
0 Non mesuré, ni pris en compte.	0 Insuffisante	0 Aucune approche.
1 Mesuré	1 Suffisante, même si pas chiffrée.	1 Une méthode est appliquée, même rudimentaire.
2 Contenu	2 Régulière, progrès, mais à l'occasion.	2 On maîtrise, méthode d'optimisation.
3 Maîtrisé	3 Progrès volontaire et continu.	3 Méthode de progrès continu, impact la stratégie

Source : Reproduit à partir de « Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG : Cas empirique de la société « FADLAIT » », par Hadid, N., & Laghouag, A., 2013, p. 15.

Lorsqu'un des processus logistiques obtient une note inférieure à 3, le niveau de performance de ce processus est jugé insuffisant, ce qui nécessite de rédiger un commentaire explicatif pour mettre en lumière le dysfonctionnement, permettant ainsi de proposer des pistes d'amélioration (Hadid et Laghouag, 2013).

Pour conclure, cette section a déterminé les différents concepts liés à l'évaluation de performance de la supply chain, notamment les systèmes de mesure et les indicateurs de performance, l'audit et le diagnostic logistique et les différents modèles d'évaluation de la chaîne logistique. Elle a aussi permis d'analyser de manière profonde le référentiel ASLOG.

Conclusion

Ce chapitre a permis de définir les bases théoriques nécessaires à la compréhension approfondie du concept de performance, en soulignant ses différentes dimensions, notamment la performance globale et logistique. Il a permis aussi de présenter les différents modèles et méthodes pertinents à mobiliser pour l'évaluation de la performance des chaînes d'approvisionnement.

En résumé, l'évaluation de la performance de la supply chain représente un facteur clé pour assurer la pérennité, la compétitivité et la rentabilité des firmes notamment dans le secteur agroalimentaire marqué par des exigences et des défis majeurs. Elle fournit une vision plus claire sur l'efficacité et l'efficience des processus et des activités logistiques tout en mettant en avant une démarche d'amélioration continue.

CHAPITRE III : Présentation de l'organisme d'accueil et identification de la méthodologie de recherche

Introduction

Dans ce chapitre nous allons présenter le contexte organisationnel de l'entreprise étudiée et l'approche méthodologique adoptée dans notre recherche.

Premièrement, nous présenterons la SARL YASMINE FOOD, l'entreprise d'accueil dans laquelle nous avons mené cette étude, en détaillant son historique, ses clients, ses moyens, ses produits et sa structure organisationnelle, ainsi que les caractéristiques de sa chaîne logistique.

Ensuite, nous passerons à la présentation de la méthodologie de recherche, en exposant les méthodes de recherche utilisées, l'approche méthodologique et les outils de collecte de données, afin de justifier la pertinence de l'approche adoptée pour évaluer la performance de la chaîne logistique de l'entreprise.

Le chapitre est organisé en deux sections :

- **Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil
- **Section 2** : Présentation de la méthodologie de recherche

1 Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a comme objectif d'offrir une vue d'ensemble détaillée sur l'organisme d'accueil, la SARL YASMINE FOOD. Elle présente un aperçu historique de l'entreprise, une description de ses différents produits, de ses moyens, de ses clients et de son organigramme. Enfin, une analyse détaillée de la chaîne logistique de l'organisme d'accueil est proposée afin de mieux comprendre sa structure organisationnelle et opérationnelle.

1.1 Historique et développement industriel de la SARL YASMINE FOOD

La SARL YASMINE FOOD, entreprise algérienne spécialisée dans l'agroalimentaire, a été créée le 10 octobre 2013. Dès ses débuts, elle s'est positionnée sur le marché en se spécialisant dans la production de fruits secs et de chocolat.

Le 15 octobre 2016, un tournant stratégique est opéré avec la collaboration d'un groupe chinois, permettant à l'entreprise d'élargir sa gamme en se consacrant également à la production de graines de tournesol, tout en consolidant sa position dans le secteur des fruits secs.

En 2018, afin de soutenir cette expansion et d'optimiser sa capacité de production, YASMINE FOOD implante une nouvelle unité industrielle au cœur de la zone industrielle de Baba Ali à Alger. Cette nouvelle infrastructure est équipée d'un matériel de pointe, notamment une conditionneuse performante capable de traiter jusqu'à 200 sacs par minute.

En septembre 2020, dans une dynamique de diversification et de retour à ses activités initiales, l'entreprise reprend la production de chocolats et de cacahuètes enrobées.

1.2 Fiche d'identité de l'entreprise SARL YASMINE FOOD

- Forme juridique : SARL ;
- Dénomination sociale et nom commercial : « SARL YASMINE FOOD » ;
- Secteur d'activité : La société YASMINE FOOD spécialisée dans la production des produits agroalimentaires spécialité fruits secs et chocolats. ;
- L'effectif total : 376 (cadre, maîtrise et exécutant) ;
- Numéro d'inscription au registre du commerce : La société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de la willaya d'Alger sous le numéro 13 B 1007636-16/00, NIF :001316100763655 ;
- Siège social : La Zone Industrielle de Baba Ali, Alger ;
- Contact : +213(0)561 661 257.

1.3 Moyens et les différents produits de l'entreprise

1.3.1 Les moyens de l'entreprise

La SARL YASMINE FOOD dispose de moyens humains, matériels et techniques importants qui lui permettent d'assurer de manière efficace ses activités de production, de conditionnement, de stockage et de distribution. Les moyens de l'entreprise sont organisés en plusieurs pôles fonctionnels :

1.3.1.1 Unité de production

L'entreprise dispose de deux lignes de production :

- Un atelier dédié à la production de chocolat ;
- Un atelier dédié au traitement des fruits secs et grains de tournesol.

Ces deux ateliers de production sont équipés d'infrastructures modernes permettant de garantir la bonne qualité des produits finis.

a- Atelier chocolat :

- Cuisine de préparation du chocolat : utilisée pour la phase de mélange des matières premières (cacao, lait, sucre, fruits secs, etc.).
- Un enchaînement de machines qui permet l'enrobage des fruits secs, le moulage de chocolat, le refroidissement et le remplissage des palettes de chocolat.
- Conditionnement :
 - Deux conditionneuses d'une capacité de 900 tablettes/heure ;
 - Deux conditionneuses d'une capacité de 5 000 barres/heure.
- Stockage :
- Chambre de refroidissement rapide pour solidifier le chocolat ;
- Chambre froide dédiée aux produits semi-finis ;
- Chambre froide à grande surface pour l'expédition.

b- Atelier fruits secs et graines de tournesol :

Ligne de torréfaction : dédiée au traitement thermique des fruits secs et graines de tournesol afin d'en améliorer le goût et la conservation.

Conditionnement :

- Une conditionneuse d'une capacité de 3 000 sachets de 15 g/heure ;
- Une conditionneuse d'une capacité de 3 000 sachets de 60 g/heure ;
- Deux salles équipées pour la mise en cartons des produits emballés.

1.3.1.2 Moyens administratifs

- Un réseau de micro-ordinateurs interconnectés pour la gestion administrative, comptable et commerciale de l'entreprise.
- L'entreprise utilise un système ERP qui permet d'organiser et d'automatiser plusieurs tâches, il comprend les modules vente, achat, stock et production.

1.3.1.3 Services généraux

L'entreprise dispose de moyens logistiques variés, notamment :

- Transpalettes ;
- Chariots élévateurs (claques) ;
- Véhicules utilitaires et légers pour le transport interne et les livraisons des marchandises et autre dédié au transport du personnel.

1.3.1.4 Ressources humaines

La société emploie 367 personnes réparties en différentes catégories professionnelles (cadres, agents de maîtrise et exécutants)

1.3.2 Les différents produits de l'entreprise

La gamme de produits de la SARL YASMINE FOOD est diversifiée et structurée autour de deux principaux pôles d'activités : les fruits secs et le chocolat. L'entreprise se distingue par l'intégration complète de la chaîne de production, depuis la transformation des matières premières jusqu'au conditionnement final.

Figure 14 : Les marques cœur métier



Source : document de l'entreprise.

- Pôle fruits secs :

L'entreprise dispose d'une large gamme de produits à base de fruits secs, parmi les produits phares de l'entreprise dans cette activité, on retrouve :

- Graines de tournesol noires Chihuahua (salé, taco, fromage et barbecue) – Boîte de 12 g ;
- Graines de tournesol noires Chihuahua (salé, taco, fromage et barbecue) – Boîte de 50 g ;
- Graines de tournesol blanches Chihuahua – Sachet de 12 g ;

- Graines de tournesol blanches Chihuahua – Sachet de 50 g.
- **Pôle chocolat :**

Les produits chocolatés sont commercialisés sous la marque Dziriya, les produits phares de l'activité de chocolat sont :

Tablettes Dziriya 90 g : chocolat noir aux noisettes, chocolat au lait aux noisettes, chocolat noir aux amandes et chocolat au lait aux amandes ;

Barres Dziriya 30 g : barres chocolatées aux amandes, barres chocolatées aux noisettes ;

Pâte à tartiner Dziriya (noisette, blanche, noire et pistache) – Bocal de 720 g ;

Pâte à tartiner Dziriya (noisette, blanche, noire et pistache) – Bocal de 340 g ;

Pâte à tartiner Dziriya (noisette, blanche, noire et pistache) – Bocal de 220 g ;

Pâte à tartiner Dziriya – Seau 4 kg ;

Pâte à tartiner Dziriya – Seau 2,5 kg.

1.4 Les clients de la SARL YASMINE FOOD

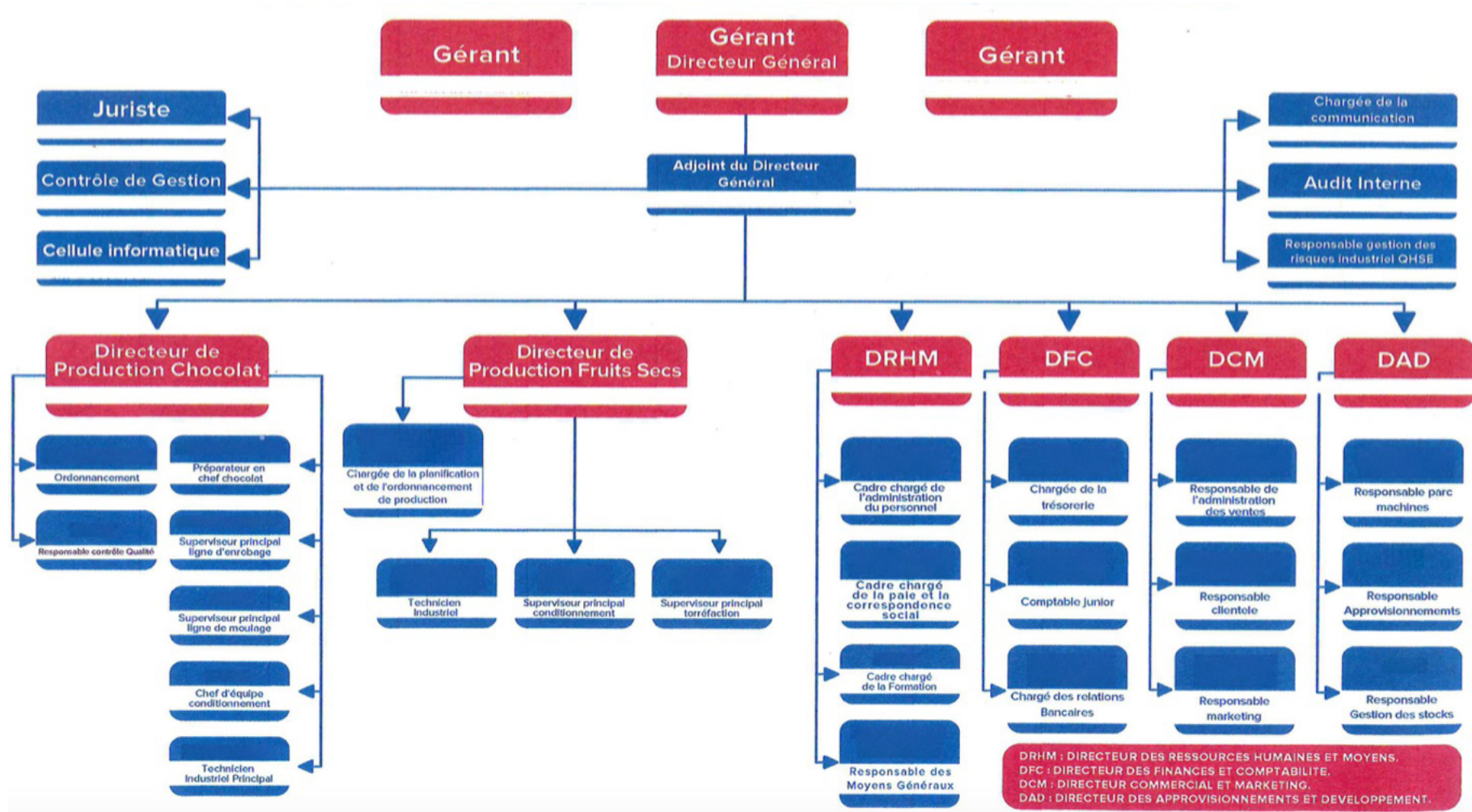
SARL YASMINE FOOD est principalement implantée sur le marché national, elle dispose de deux principaux clients :

- Les grandes enseignes de distribution : l'entreprise distribue ses différents produits à des enseignes comme UNO, Carrefour et Rdis, elles représentent les clients directs de la SARL YASMINE FOOD, elle leur livre ses produits afin qu'ils soient commercialisés dans leurs différents points de vente répartis sur le territoire national.
- L'entreprise livre sa marchandise à un ensemble de distributeurs partenaires situés dans les différentes wilayas. Ces distributeurs sont chargés d'alimenter directement les points de vente plus fragmentés tels que les supérettes, les épiceries, les pâtisseries artisanales et industrielles.

1.5 L'organigramme de la SARL YASMINE FOOD

Afin de visualiser la structure organisationnelle, les niveaux hiérarchiques et les principales fonctions internes de la SARL YASMINE FOOD, nous présentons ci-dessous son organigramme :

Figure 15 : L'organigramme de la SARL YASMINE FOOD

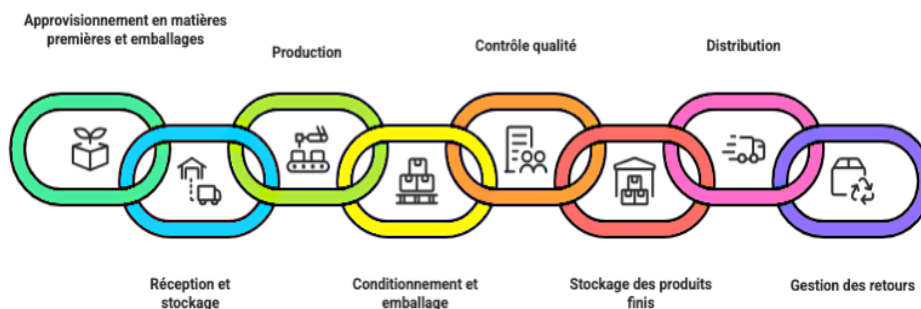


Source : document interne de la SARL YASMINE FOOD, (2025).

1.6 Description de la supply chain de SARL YASMINE FOOD

La chaîne d’approvisionnement de SARL YASMINE FOOD suit une logique séquentielle comprenant six étapes comme le montre la **Figure 16**.

Figure 16 : Schéma de la supply chain de SARL YASMINE FOOD



Source : Schéma généré avec Napkin.ai. <https://www.napkin.ai/>

- L’approvisionnement de la matière première et emballage

L’équipe chargée d’approvisionnement effectue une prospection auprès des fournisseurs locaux et internationaux capables de fournir les matières premières nécessaires à la production de chocolat (le cacao, le sucre, la poudre de lait, etc.) ainsi que les fruits secs. Ces fournisseurs doivent répondre aux exigences de l’entreprise en termes de qualité, délai, quantité et prix, l’équipe assure aussi l’approvisionnement de tous les emballages et les conditionnements nécessaires pour les deux activités (chocolat et fruits secs). Les achats sont effectués en fonction des besoins exprimés par l’équipe de production sur la base des spécificités, des délais et des quantités définies par les ordres émis par le service commercial.

- Réception et stockage des matières premières et emballages

Les matières premières et les emballages sont livrés dans l’unité de production de l’entreprise située à Baba Ali, Alger. À l’arrivée de chaque livraison, les marchandises livrées font l’objet d’un contrôle pour s’assurer que les qualités et les quantités prédéfinies sont respectées. Après cette étape un bon de réception sera établi et validé dans le système ERP. Les marchandises sont ensuite stockées dans les entrepôts de l’entreprise, en prenant en compte les conditions spécifiques de conservation comme la température, notamment les matières qui nécessitent une température basse dans leur stockage comme quelques ingrédients utilisés pour la production du chocolat qui sont placés dans des entrepôts réfrigérés afin de garantir leur qualité, les

matières premières et les emballages sont stockées en respectant la méthode FIFO (premier entré, premier sorti) pour éviter la perte de qualité et le vieillissement.

- **Production :**

L'entreprise dispose de deux lignes de production distinctes :

Atelier chocolat : cette ligne de production permet de transformer les matières premières comme le cacao, le sucre, la poudre de lait, etc., en produits finis, elle inclut plusieurs étapes clés notamment le moulage, le fourrage, le refroidissement, l'enrobage des fruits secs ainsi que tous les processus utilisés dans la production des produits chocolatés de l'entreprise.

Atelier fruits secs : cette ligne de production transforme les fruits secs tels que les grains de tournesol bruts et les amandes en produits prêts à être commercialisés.

À la fin de chaque ligne de production, les produits finis sont conditionnés dans des emballages primaires (des pots en verre, des petits sachets...).

- Généralement, le conditionnement inclut l'étiquetage indiquant les dates de péremption et les informations nutritionnelles, etc. Les produits conditionnés sont regroupés soit dans des cartons comme c'est le cas pour le chocolat et la pâte à tartiner soit dans des sachets en plastique de grand format pour les fruits secs et les grains de tournesol. Ensuite, les cartons et les sachets sont empilés sur des palettes filmées pour faciliter les manutentions et protéger les produits lors du transport.
- Le contrôle qualité : pour les deux activités de production, chaque étape du processus est surveillée et contrôlée par l'équipe qualité en appliquant la méthode HACCP, afin d'assurer le respect des normes de qualité et de garantir la sécurité alimentaire des produits dédiés aux consommateurs.

- **Stockage des produits finis :**

Les produits finis sont stockés dans des entrepôts adaptés à leur nature, les produits chocolatés sont généralement stockés dans des entrepôts réfrigérés pour préserver la qualité et la forme dans le cas des tablettes et des barres de chocolat. Le gestionnaire des stocks utilise la méthode FIFO pour gérer les stocks des produits finis afin de respecter la date limite de consommation (DLC).

- **La distribution des produits finis :**

Généralement, l'entreprise fait appel à des prestataires logistiques pour livrer ses produits finis aux clients de l'entreprise. Ces transporteurs doivent remplir les exigences strictes de qualité et de conformité pour assurer la sécurité des produits lors du transport.

- **La gestion des retours :**

L'équipe de gestion des produits finis est responsable de la coordination et du suivi des flux de retours, en incluant la réception des produits retournés, leur tri, leur stockage temporaire et en

parallèle, l'équipe qualité intervient après la réception des produits retournés pour analyser les causes de ces retours et prendre les mesures nécessaires selon le type de retour.

Cette section a permis de fournir une présentation générale de la SARL YASMINE FOOD, facilitant la compréhension du fonctionnement et de la structure de l'entreprise, ce qui constitue une base essentielle pour l'audit logistique que nous allons effectuer par la suite.

2 Présentation de la méthodologie de recherche

Afin d'évaluer de manière rigoureuse et structurée la performance logistique de la SARL YASMINE FOOD, nous avons adopté une démarche méthodologique qualitative, centrée sur l'analyse des pratiques internes en se basant sur le référentiel ASLOG. Cette section présente les outils et techniques mobilisés pour la collecte des données, le choix des personnes interrogées, ainsi que les conditions dans lesquelles s'est déroulé l'audit. L'objectif est de garantir la fiabilité des informations recueillies et la pertinence des résultats obtenus, en lien avec les objectifs de notre étude.

2.1 Méthodologie de recherche

Nous avons mobilisé principalement deux méthodes de recherche pour réaliser notre travail.

2.1.1 Méthode descriptive

Dans notre étude, la méthode descriptive a été utilisée pour décrire la situation actuelle de la chaîne d'approvisionnement de la SARL YASMINE FOOD et de dresser un état des lieux des processus et des pratiques logistiques de l'entreprise, Le référentiel ASLOG a servi de cadre structurant pour cette description, grâce à son découpage en sections thématiques. Cette méthode est essentielle pour établir un diagnostic rigoureux et objectif de la performance de la supply chain.

2.1.2 Méthode analytique

La méthode analytique nous a permis d'examiner et d'interpréter les résultats issus de l'audit logistique, notamment à travers la réalisation d'une analyse forces /faiblesses, afin d'identifier les points critiques et de proposer des pistes d'amélioration adaptées à la situation actuelle de l'entreprise. Cette méthode vient compléter la méthode descriptive en fournissant une perspective explicative et stratégique à l'audit logistique.

2.2 Approche méthodologique

Selon Imbert (2010) l'approche qualitative repose sur une logique inductive, souple et compréhensive, offrant l'opportunité d'explorer finement les pratiques, les perceptions et les processus. Il souligne que l'objectif de l'approche qualitative est de décrire et d'interpréter les processus.

Le choix de cette approche s'avère particulièrement approprié avec l'objectif de notre mémoire qui est d'évaluer la performance de la supply chain à travers un audit basé sur le référentiel ASLOG.

Dans cette perspective, l'approche qualitative donne accès à une compréhension fine des pratiques organisationnelles, les flux, les dysfonctionnements grâce aux entretiens et les observations. Cette approche nous a permis de produire une évaluation contextualisée, en prenant en compte la situation réelle sur le terrain et les spécificités propres à l'entreprise SARL YASMINE FOOD, elle permet d'obtenir une lecture fine et nuancée des différentes sections du référentiel ASLOG en cohérence avec notre étude.

2.3 Outils de collecte de données

La recherche qualitative utilise différentes techniques de collecte de données afin de recueillir des informations riches et détaillées sur le sujet étudié. Dans le cadre de notre étude, les principaux outils utilisés sont les suivants :

- la recherche documentaire ;
- les observations ;
- les entretiens collectifs ;
- les entretiens semi-directifs.

2.3.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire constitue une étape essentielle dans la collecte des données nécessaires pour la construction d'un projet de recherche. D'après (Pochet & Thirion, 2005) elle représente : *« la partie centrale de l'accès à l'information. Elle consiste à choisir avec pertinence et à utiliser des outils documentaires à disposition, à en extraire les informations adéquates et éventuellement à les obtenir physiquement lorsqu'il s'agit de documents primaires imprimés »* (p.18).

Dans le cadre de notre étude, cette démarche a rendu possible l'identification et l'exploitation des sources variées. Nous avons consulté de nombreux articles scientifiques et ouvrages disponibles sur des plateformes académiques notamment ScholarVox, HAL Opens Science, Semantic Scholar, ResearchGate, Google Scholar, etc. En outre, les diverses thèses et ouvrages

spécialisés existant dans la bibliothèque de l'EHEC et qui constituent une source documentaire précieuse.

2.3.2 Les observations *In situ*

La méthode d'observation *In situ* a été utilisée lors des visites des ateliers (atelier de chocolat et celui des fruits secs) et des entrepôts de l'entreprise. Les observations *In situ* nous ont permis de bien comprendre le fonctionnement des activités logistiques quotidiennes, comme la réception des matières premières et des emballages, le déroulement du processus industriel dans les deux lignes de production, le conditionnement, le stockage des matières premières et des produits finis, ainsi que les opérations d'expédition, ce qui a enrichi notre analyse en offrant une vision réaliste et opérationnelle de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD.

2.3.3 Les entretiens collectifs

Entretien collectif ou entretien de groupe est une méthode qualitative utilisée pour collecter les données, il s'agit de réaliser simultanément un entretien semi-directif avec plusieurs personnes (Revillard, 2023). Cette méthode fournit une dynamique d'échange entre les personnes interrogées autour d'un thème précis, ce qui permet de collecter des informations diversifiées, de confronter des pratiques et d'obtenir une compréhension holistique sur le sujet étudié.

Il ne faut pas confondre les entretiens collectifs avec les focus groupes, bien que les deux fassent appel à plusieurs participants. L'entretien collectif est plus structuré et centré sur la collecte d'informations précise, alors que le focus groupe privilégie la dynamique de groupe et la co-construction des idées (Revillard, 2023).

Dans le cadre de notre étude, l'entretien collectif a été mené auprès des deux responsables de production (chocolat et fruits secs). Cette méthode nous a permis de recueillir des points de vue complémentaires sur les pratiques au sein des deux unités de production. Le guide d'entretien a été élaboré à partir des questions du référentiel ASLOG, plus précisément celles de la section « produire », l'entretien a été guidé à partir des critères associés à chaque question, ce qui nous a permis de structurer les échanges, ainsi que d'attribuer un score à chaque question en fonction des réponses obtenues et les éléments observés aussi.

Cette méthode s'est révélée adaptée pour dégager les convergences et les divergences dans les pratiques des deux unités de production. Elle a également permis une interaction enrichissante entre les participants.

Tableau 5 : Les entretiens collectifs

Nombre de participant	La fonction des participants	La durée de et la date l'entretien	Le lieu
2	- Responsable de production - chocolat. - Responsable de production - fruits secs.	15 min 04/05/2025 23 min 05/04/2025	Unité de production à Baba Ali, Alger.

Source : élaboré par nos soins.

2.3.4 Les entretiens semi-directifs

L'entretien semi directif est une technique de collecte de données composée d'une série de questions ouvertes qui sont préparées en amont par le chercheur. Ces questions permettent à l'interviewé de répondre librement et de présenter un point de vue précis, tout en offrant la possibilité pour l'enquêteur de relancer et d'approfondir certains points (Claude, 2019).

Dans le cadre de notre audit, nous avons eu recours à cet outil puisqu'il permet d'obtenir une vision d'ensemble des activités à évaluer tout en offrant la possibilité d'orienter les personnes interrogées et de les faire réagir librement sur des aspects spécifiques au fil de l'échange.

Les entretiens semis directifs ont été menés auprès des responsables des différentes fonctions (approvisionnement, gestion des stocks, production, commerciale, etc.) ainsi que le directeur général de l'entreprise SARL YASMINE FOOD.

L'audit s'est tenu dans de bonnes conditions, les participants étaient réellement impliqués et voulaient vraiment collaborer pour réussir l'évaluation. Dans le cas où les explications des participants n'étaient pas suffisamment claires, nous les avons accompagnés sur le terrain pour observer directement l'exécution des opérations.

2.3.4.1 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien représente un outil qui précise les questions et les thèmes à traiter lors d'un entretien qualitatif. Il est conçu pour structurer l'échange et l'orienter vers les objectifs fixés par l'enquêteur (Hily, 2024)

Dans le cadre de notre audit, nous avons élaboré huit guides d'entretien pour chacune des huit sections du référentiel ASLOG. Chaque guide visait à structurer les échanges avec les responsables des fonctions concernées. Les sections « Management, Stratégie et Organisation », « Logistique en Conception » et « Progrès Permanent » ont été regroupées dans un seul guide destiné au directeur général afin de centraliser les informations liées aux aspects transversaux et à la vision globale de la chaîne logistique.

Les questions posées lors des entretiens étaient issues du référentiel ASLOG. De plus, au cours des entretiens, nous avons orienté les réponses des personnes interrogées pour qu'elles soient adaptées aux critères d'évaluation définis par le référentiel. Cela a permis de garantir une évaluation structurée et cohérente des différentes fonctions auditées.

2.3.4.2 Les personnes interrogées

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons interrogé le directeur général de la SARL YASMINE FOOD ainsi que les différents responsables de services (approvisionnement, gestion des stocks, production, distribution, commercial et gestion des retours). Le choix des participants s'est fait selon leur implication directe dans les domaines évalués par le référentiel ASLOG. Cette sélection nous a fourni une vision claire et complète des pratiques logistiques de la SARL YASMINE FOOD.

Tableau 6 : Les personnes interrogées lors de nos entretiens.

N°	Département	Le poste	Années d'expérience	La date	La durée
1	Direction générale	Directeur général	6 mois	07/05/2025	47 min
2	Approvisionnement	Responsable des approvisionnements	4 ans	30/04/2025	21 min
3	Gestion de stock	Gestionnaire de stock	6 ans	05/05/2025	33 min
4	Moyens généraux	Responsable moyens généraux	5 ans	05/05/2025	22 min
5	Direction commerciale	Directeur commercial	10 mois	07/05/2025	38 min
6	Gestion des produit finis	Responsable des stocks produits finis	6 ans	07/05/2025	19 min

Source : élaboré par nos soins.

Le tableau ci-dessus présente les principaux entretiens menés dans le cadre de notre étude. Des échanges complémentaires ont eu lieu avec certains responsables durant la période du stage pour clarifier quelques points, affiner l'analyse et enrichir les données recueillies.

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre de cette recherche a permis d'obtenir une vision claire et complète sur les pratiques logistiques de la SARL YASMINE FOOD. En combinant des entretiens semi-directifs fondés sur le référentiel ASLOG, une sélection ciblée des interviewés, et des observations directes sur le terrain, nous avons pu recueillir des données riches et pertinentes. Cette approche a ainsi posé une base solide à une évaluation objective de la chaîne logistique et à la formulation de recommandations d'amélioration.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'établir les fondements contextuels et méthodologiques de ce travail de recherche, en présentant l'entreprise étudiée et en expliquant la méthodologie adoptée pour mener notre étude, ce qui constitue une base essentielle pour la suite du mémoire consacrée à l'analyse approfondie de la performance de la chaîne logistique de l'entreprise à travers l'application du référentiel ASLOG.

**CHAPITRE IV : Mise en œuvre du
référentiel ASLOG : Évaluation de
la performance et plan
d'amélioration**

Introduction

Ce chapitre est consacré à la mise en œuvre du référentiel ASLOG afin d'évaluer la performance de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD. Ce référentiel, reconnu pour sa pertinence dans l'analyse des chaînes logistiques industrielles, permet une évaluation structurée et détaillée des différentes composantes de la supply chain.

Dans un premier temps, nous présenterons la démarche adoptée pour la mise en œuvre de l'audit logistique, incluant la préparation, le traitement des données et l'interprétation des scores obtenus. Cette étape est essentielle pour comprendre le niveau de maîtrise de chaque fonction de l'entreprise et établir un diagnostic précis de ses pratiques actuelles.

Dans un second temps, nous allons présenter une analyse des forces et faiblesses identifiées sur la base des résultats de l'audit réalisé, ce qui permettra de formuler des recommandations concrètes et adaptées au contexte de l'entreprise.

Ce chapitre est organisé en deux sections :

- **Section 1** : Mise en œuvre de l'audit logistique et interprétation des données
- **Section 2** : Analyse des forces et faiblesses et recommandations

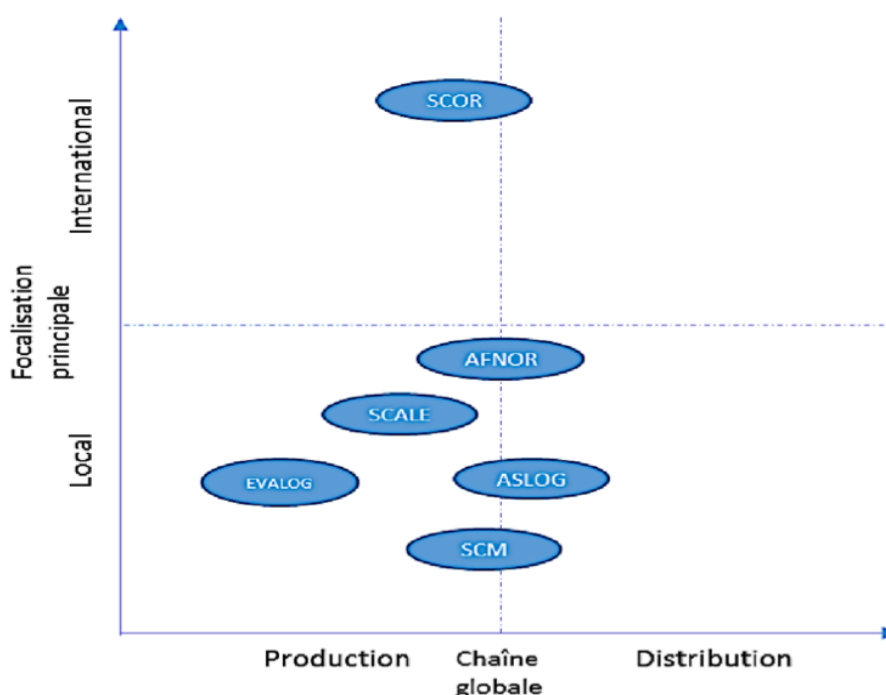
À travers ces deux sections, ce chapitre vise à offrir une évaluation rigoureuse des pratiques logistiques de la SARL YASMINE FOOD, et à présenter un ensemble de recommandations concrètes issues de l'analyse des résultats dans le but d'améliorer durablement la performance de sa chaîne logistique.

1 Mise en œuvre de l'audit logistique et interprétation des données

Afin d'évaluer de manière structurée et pertinente la performance de la chaîne d'approvisionnement au sein de la SARL YASMINE FOOD, il est important d'utiliser un référentiel d'analyse adapté aux caractéristiques et au contexte de l'entreprise étudiée.

Parmi les différents référentiels logistiques existants, chacun se distingue par sa portée, son champ d'application et son niveau de complexité. La figure ci-dessous représente un graphique de positionnement qui permet de situer les principaux référentiels selon deux axes : le domaine couvert au sein de la chaîne logistique (de la production à la distribution et à la chaîne globale) et le niveau de focalisation géographique (local/national ou international).

Figure 17 : Positionnement des référentiels



Source : Reproduit à partir de « L'audit logistique - Application à une société du secteur agricole. Cas de la société Buttiens Fruits », par Darteville, A., 2016, p. 32.

Comme le montre le graphique, le référentiel ASLOG se positionne comme un outil centré sur la chaîne logistique globale, avec une focalisation locale à nationale. Cette position en fait un choix particulièrement pertinent pour les PME agroalimentaires opérant principalement sur des marchés nationaux ou régionaux, ce qui correspond exactement au profil de la SARL YASMINE FOOD. Contrairement à des référentiels plus complexes et réservés aux grandes entreprises à dimension internationale comme SCOR, le référentiel ASLOG se distingue par son adaptabilité et sa couverture équilibrée de l'ensemble des processus logistiques. Il propose

une démarche structurée permettant d'évaluer la performance de la chaîne logistique autour de dix sections, tout en identifiant les axes de progrès adaptés à l'entreprise.

1.1 Mise en place de l'audit et traitement des données

Le référentiel ASLOG est conçu pour couvrir l'ensemble des processus logistiques de l'entreprise. Dans notre cas, nous avons réalisé au préalable des questions du référentiel ASLOG pour écarter les questions non adaptées à notre entreprise, et nous avons retenu 124 questions.

Avant de réaliser notre audit, nous avons effectué des observations directes au sein de la SARL YASMINE FOOD, dans le but de mieux appréhender les activités, les processus logistiques et le fonctionnement global de l'entreprise. Ensuite, nous avons mené des entretiens auprès des responsables des services concernés par l'audit, comme détaillé dans la partie de la méthodologie de recherche. De plus, des échanges ont également eu lieu durant toute la période de stage avec les responsables et le personnel opérant sur le terrain afin d'enrichir la compréhension des pratiques.

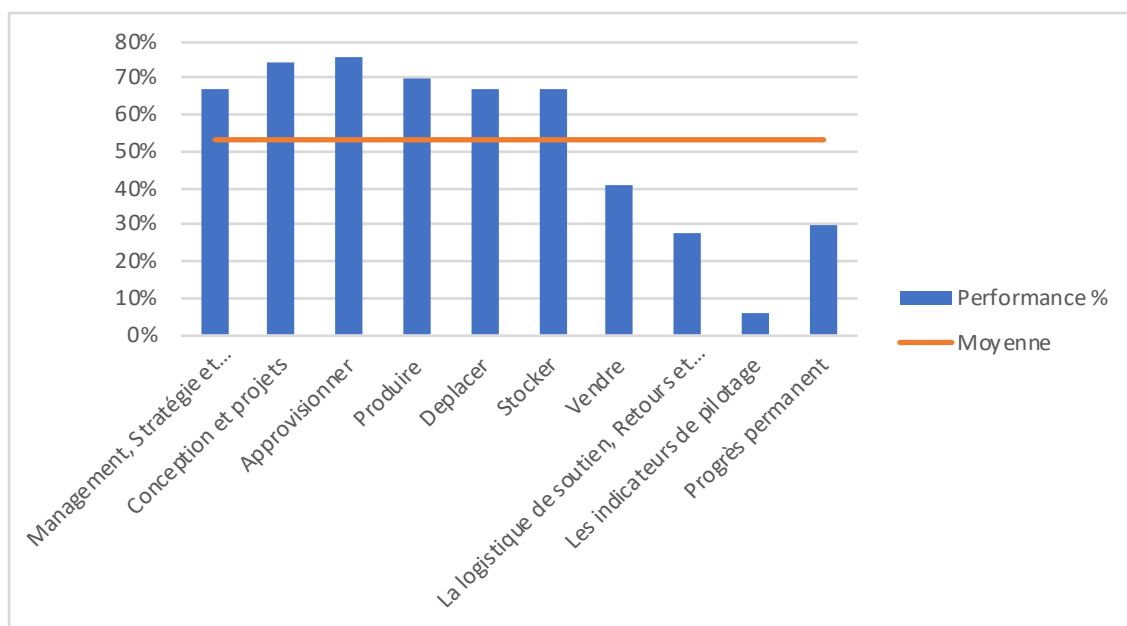
Le traitement des résultats a été réalisé de manière structurée en suivant l'organisation du référentiel ASLOG. Chaque question a été associée à sa catégorie au sein d'une section donnée. Pour chaque section, nous avons calculé le score total obtenu ainsi que le score maximal possible, afin d'évaluer le niveau global de performance logistique de l'entreprise dans chacune d'elles.

Pour faciliter l'analyse et la visualisation des résultats, un graphique a été élaboré pour chaque section, il représente les scores obtenus pour chacune des catégories dans chaque section. Cette représentation permet de repérer rapidement les points forts et les axes de progrès, en mettant en lumière les écarts de performance entre les différentes catégories d'une même section.

1.2 Présentation et analyse des résultats de l'audit

Dans cette partie, nous allons présenter et interpréter les principaux résultats issus de l'audit logistique effectué à l'aide du référentiel ASLOG au sein de la SARL YASMINE FOOD. Cette partie va constituer une base solide pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et proposer des actions correctives pertinentes.

Pour bien comprendre les résultats de l'audit logistique réalisé selon le référentiel ASLOG, il est pertinent de commencer par une analyse globale de la performance moyenne obtenue par la SARL YASMINE FOOD sur l'ensemble des sections étudiées, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure 18 : Niveaux de performance par axe d'audit – Référentiel ASLOG

Source : Données d'audit logistique, 2025, analysées avec Excel 365.

Le score moyen obtenu par l'entreprise sur la totalité des questions du référentiel ASLOG est de 52%. Toutefois, il est important de noter que les performances varient considérablement entre les sections. Les sections, comme « Management, Stratégie et Organisation », « Conception et les projets », « approvisionner », « produire », « Déplacer » et « Stocker », présentent des scores élevés, supérieurs à la moyenne globale de 52 %, ce qui traduit des efforts importants dans les fonctions liées à la gestion des flux et à la transformation des produits.

En revanche, d'autres sections représentent des scores nettement inférieurs à la moyenne, comme la section « Vendre », « Logistique de Soutien, Retour et Fin de Vie Produit », « Progrès Permanent » et particulièrement la section « Indicateurs de pilotage » qui affiche le score le plus faible. Ces résultats reflètent des lacunes dans les pratiques de pilotage, le suivi et l'amélioration continue de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

Nous allons maintenant passer à l'analyse détaillée des dix sections selon le référentiel ASLOG, où nous allons présenter et discuter la répartition des scores pour chaque section.

Le tableau ci-dessous illustre d'une façon détaillée les résultats obtenus par l'audit logistique mené sur la SARL YASMINE FOOD, il représente le score obtenu pour chaque catégorie et chaque section du référentiel, il indique aussi la note maximale possible ainsi que le pourcentage correspondant. Ce tableau permet de visualiser précisément les performances de chaque fonction évaluée, et sert de base pour la suite de notre analyse.

Tableau 7 : Résultats détaillés de l'évaluation logistique selon le référentiel ASLOG.

Les éléments du thème	Note obtenue	Note Max	%
Section 01: Management, Stratégie et Organisation	26	39	67%
Prise en compte de la logistique dans le management par la dicction générale	11	15	73%
L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise	5	12	42%
Le personnel logistique et sa formation	10	12	83%
Section 02: Conception et projets	18	27	67%
Conduite et réalisation générale des projets	2	3	67%
Marketing stratégique et opérationnel	1	3	33%
Conception des produits	7	9	78%
Conception des services connexes	4	6	67%
Conception de l'après vente	4	6	67%
Section 03: Approvisionner	25	33	76%
Choix des fournisseurs	3	6	50%
Pilotage des approvisionnements	11	15	73%
Partenariat avec les fournisseurs	5	6	83%
Opérations d'approvisionnement	6	6	100%
Section 04: Produire	19	27	70%
Implantation des usines, ateliers, ilots, postes de travail	8	9	89%
Pilotage des flux (informations et produits)	1	6	17%
Activités et aléas	8	9	89%
Personnel	2	3	67%
Section 04: Déplacer	16	24	67%
choix des transporteurs	6	6	100%
Maitrise du flux aval	4	6	67%
Partenariat avec les transporteurs	3	6	50%
Maitrise opérationnelle	3	6	50%
Section 06: Stocker	32	48	67%
Implantation des plateformes, entrepôts et magasinage	3	6	50%
Gestion des stocks	14	21	67%
Activités et aléas	8	12	67%
personnel	3	3	100%
Moyens	4	6	67%
Section 07: Vendre	21	54	39%
Définition de l'offre logistique	8	15	53%
Prévisions des ventes	1	3	33%
Administration des ventes	8	24	33%
Activités et suivi opérationnel	4	12	33%
Section 08: La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits	12	39	31%
Organisations et gestion de l'activité	2	12	17%
Retours	4	15	27%
Réemploi, Recyclage et Destruction	6	12	50%
Section 09: les indicateurs de pilotage	3	48	6%
Indicateurs généraux et de management	1	15	7%
Indicateurs de conception	1	3	33%
Indicateur d'approvisionnement	0	3	0%
Indicateur de production	0	6	0%
Indicateurs de transport et manutention	0	6	0%
Indicateurs de stocks	0	9	0%
Indicateurs de vente	0	3	0%
Indicateurs de progrès	1	3	33%
Section 10: Progrès permanent	10	33	30%
Les éléments de progrès	10	27	37%
L'évaluation et la communication du progrès	0	6	0%
Moyenne de la performance			52%

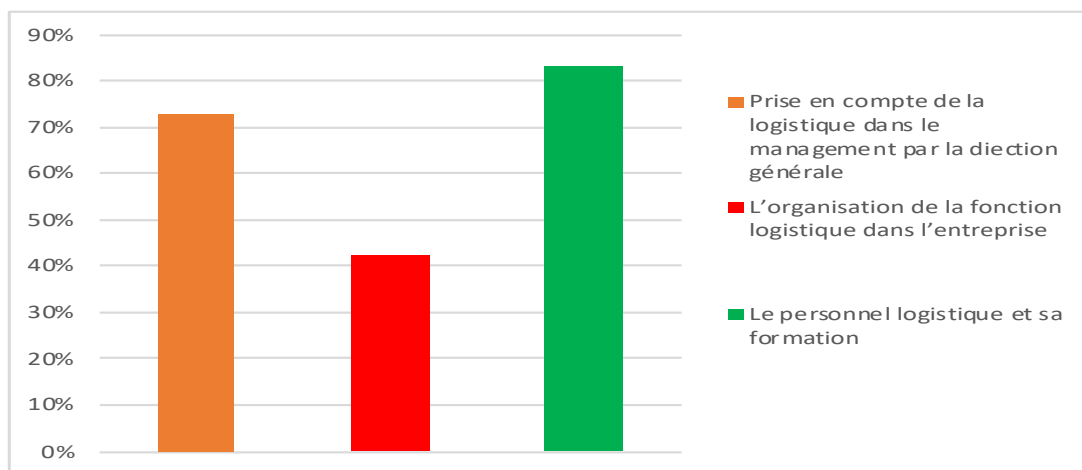
Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

1.2.1 Management, Stratégie et Organisation

Cette section évalue l'intégration de la logistique dans la stratégie globale de l'entreprise. Pour bien analyser la section, le graphique ci- dessous représente la répartition des scores obtenus par l'entreprise SARL YASMINE FOOD selon les trois catégories définies par le référentiel

ASLOG : la prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale, l'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise et le personnel logistique et sa formation. Cette visualisation facilite l'analyse approfondie en prenant en compte chacune des trois dimensions.

Figure 19 : Répartition des scores par catégorie - Management, Stratégie et Organisation



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Comme le montre le **Tableau 7**, le score global de la section « Management, Stratégie et Organisation » est de 67 %, ce qui montre un engagement modéré de la direction générale de la SARL YASMINE FOOD envers la fonction logistique. Avec 73 % pour la première catégorie, la logistique est bien prise en compte dans la stratégie de l'entreprise. Par contre, il existe quelques points qui nécessitent d'être renforcés, tels que la formalisation et la communication autour de la stratégie logistique, ce qui indique que même si la logistique représente un élément important, elle n'est pas pleinement intégrée dans toutes les décisions de l'entreprise.

Concernant la deuxième catégorie « l'organisation de la fonction logistique », montre des points faibles significatifs avec une performance de 42 %, on observe l'absence d'un département clairement dédié et d'un responsable logistique (une chaîne logistique fragmentée), impliquant ainsi un manque de coordination et d'efficacité.

En revanche, avec un score de 83 %, le personnel logistique et sa formation représentent un point fort. Avec un bon niveau de formation et des compétences bien développées du personnel de la SARL YASMINE FOOD, ce qui reflète les efforts fournis par l'entreprise pour investir dans ses équipes. Toutefois, les pratiques de gestion des connaissances et de communication interne restent à améliorer pour mieux valoriser ces compétences et renforcer la cohésion des équipes. Concernant le système d'information logistique, l'entreprise dispose d'un ERP qui ne

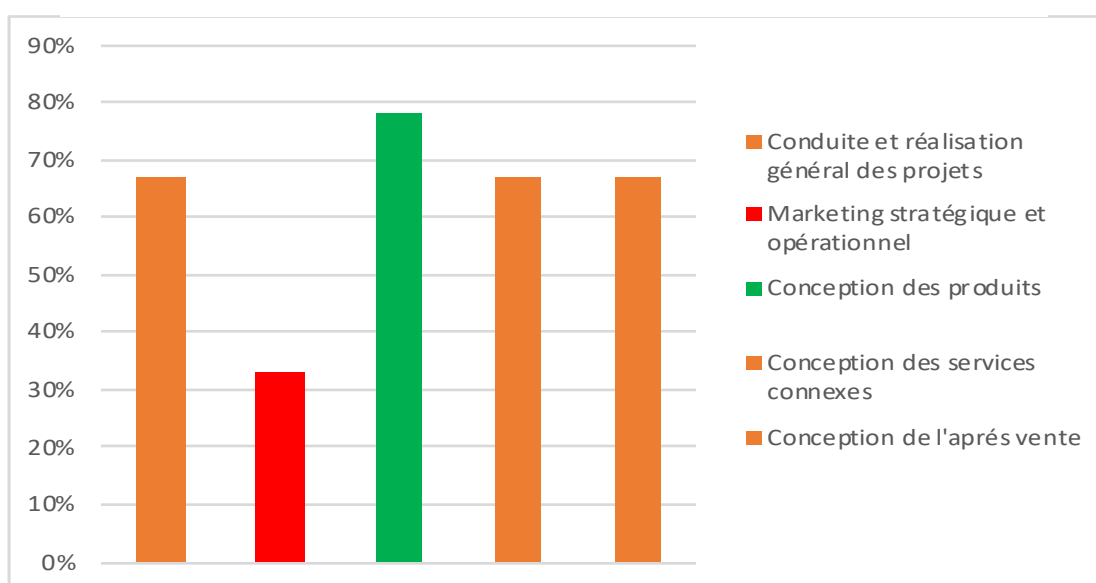
répond pas pleinement aux besoins logistiques et décisionnels de l'entreprise, pour cela un remplacement par une solution plus adaptée est envisagé.

Pour résumer, les résultats montrent un engagement modéré de la part de la direction de la SARL YASMINE FOOD envers la fonction logistique, une chaîne logistique fragmentée avec un personnel formé. Ces résultats soulignent aussi des écarts importants entre les différentes catégories de la section, ce qui influencent la performance globale de la fonction logistique au sein de l'entreprise.

1.2.2 Conception et projets

La section « Conception et projets » permet d'évaluer la performance de l'entreprise dans la conception des produits et la gestion des projets. Le graphique ci-dessous représente la répartition des scores obtenus par l'entreprise selon les cinq catégories de cette section.

Figure 20 : Répartition des scores par catégories – Conception et projets.



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Avec un score de 67 % pour la catégorie « Conduite et réalisation générale des projets », la gestion des projets est globalement bien structurée chez la SARL YASMINE FOOD, avec une bonne planification des projets, permettant d'anticiper les risques et de corriger les écarts. Toutefois, la coordination entre les départements impliqués existe mais elle reste non formalisée.

Concernant la catégorie « Marketing stratégique et opérationnel », qui obtient un score de 33 % seulement. Bien que l'entreprise applique une stratégie d'arbitrage entre l'innovation et la standardisation, sa politique d'innovation est encore peu mature et insuffisamment structurée.

Pour la troisième catégorie « Conception des produits » qui obtient un score de 78 %, la SARL YASMINE FOOD démontre un niveau de maturité avancé dans la standardisation des composants ce qui réduit les coûts et augmente la flexibilité industrielle.

Les emballages sont conçus de manière rigoureuse, avec une attention portée à leur réemploi, à leur personnalisation contrôlée et à leur impact environnemental. De plus, les moyens logistiques et de production sont systématiquement pris en compte lors du développement de nouveaux produits.

Avec un score de 67 % pour la catégorie « Conception des services connexes », l'anticipation des besoins liés à la distribution, à l'emballage et à la gestion des retours est globalement maîtrisée par l'entreprise, elle prévoit les impacts logistiques des services complémentaires tels que la livraison rapide et l'emballage spécial pour les produits fragiles ou périssables comme les produits chocolatés.

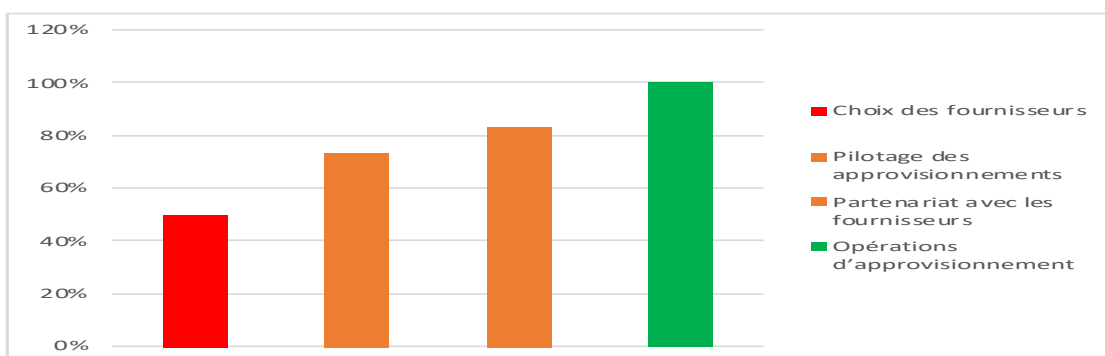
Enfin, la dernière catégorie obtient 67 %. Malgré l'absence d'un SAV et d'enquêtes de satisfaction, la prise en compte des aspects liés à l'obsolescence comme la péremption et à la gestion des stocks des produits finis est satisfaisante, ce qui permet de minimiser les coûts logistiques liés aux invendus.

Globalement, avec un score global de 67 %, les résultats de la section « Conception et projets » indiquent un engagement partiel de la part de la SARL YASMINE FOOD en matière d'intégration des enjeux logistiques dès la phase de développement de ses produits.

1.2.3 Approvisionner

Cette section permet d'évaluer la performance de l'entreprise dans la sélection et les relations avec ses fournisseurs, ainsi que dans la planification et la gestion de ses achats. Le graphique ci-dessous montre la répartition des scores obtenus par la SARL YASMINE FOOD selon les quatre catégories de la section « approvisionner ».

Figure 21 : Répartition des scores par catégories – Approvisionner



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

La première catégorie « Choix des fournisseurs » obtient un score de 50 %, bien que l'équipe d'approvisionnement utilise des critères tels que la qualité, le délai, la localisation et le prix dans la sélection de ses fournisseurs et effectue un TCO (tableau comparatif des offres) pour choisir le meilleur fournisseur, la formalisation des processus de sélection reste limitée car l'entreprise ne dispose pas d'un processus structuré et documenté pour valider ses fournisseurs (comme un cahier des charges) sachant qu'un travail est en cours pour intégrer systématiquement les cahiers des charges dans les contrats fournisseurs, ce qui permet un meilleur suivi des performances et un cadre contractuel clair.

La catégorie « pilotage des approvisionnements » obtient un score de 73 %, où l'entreprise utilise un ERP qui facilite la gestion des approvisionnements au quotidien. Par contre, son utilisation reste un peu limitée. Les paramètres d'approvisionnement sont bien revus. De plus, la planification est basée sur des données commerciales, ce qui permet une certaine visibilité à moyen terme. Les approvisionnements sont encore gérés de manière traditionnelle, sans recours aux méthodes plus avancées comme le flux tiré ou le juste-à-temps. Enfin, la détermination des besoins se fait de façon réactive, en fonction des commandes reçues.

Avec un score élevé de 83 % pour la catégorie « Partenariat avec les fournisseurs », la SARL YASMINE FOOD a mis en place un suivi rigoureux de la fiabilité de ses fournisseurs et la gestion des risques logistiques. Les dysfonctionnements sont détectés rapidement, avec la mise en place des mesures correctives. Pour garantir le respect des fournisseurs aux conditions surtout en ce qui concerne l'hygiène, la qualité et la sécurité alimentaires des matières premières, des visites d'évaluation sont réalisées, les fournisseurs non performants qui ne respectent pas les exigences de l'entreprise et les conditions préétablies peuvent être écartés.

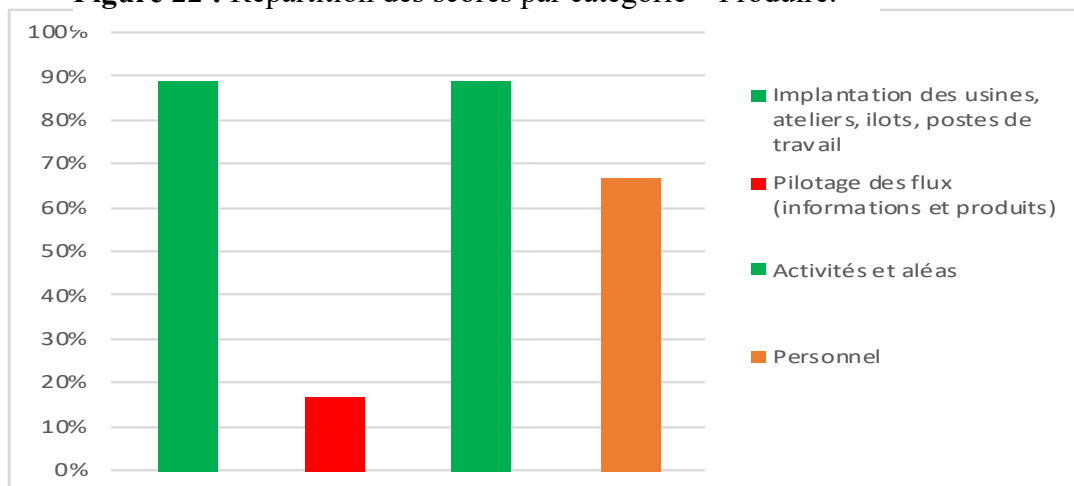
Enfin, la catégorie « Opérations d'approvisionnement » obtient un score optimal de 100 %, reflétant une excellente organisation opérationnelle des approvisionnements. Les processus d'achat, de réception, de contrôle qualité et de stockage des matières premières et des emballages sont bien maîtrisés, et grâce à l'ERP, les informations fournisseurs sont centralisées, facilitant le suivi et la traçabilité des approvisionnements.

Globalement, la section « Approvisionner » pour la SARL YASMINE FOOD obtient un score de 76 %, traduisant une performance solide dans sa fonction d'approvisionnement, une bonne maîtrise des opérations et des relations fournisseurs, avec quelques points déjà cités qui nécessitent une amélioration.

1.2.4 Produire

La section « Produire » du référentiel ASLOG vise à évaluer la performance et la maîtrise des processus liés à la production, en mettant en avant la planification, l'organisation, la qualité, la flexibilité et l'agilité du système de production. La figure ci-dessous montre la répartition des scores obtenus par la SARL YASMINE FOOD selon les catégories de la section « Produire ».

Figure 22 : Répartition des scores par catégorie – Produire.



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Cette section obtient un score global de 70 %, traduisant une performance globalement satisfaisante dans les deux ateliers de production (chocolat et fruits secs), avec une disparité notable entre les catégories comme le montre la **Figure 22**.

Avec un score de 89 %, la SARL YASMINE FOOD démontre une maîtrise dans l'implantation de ses ateliers et ses postes de travail, où ils sont organisés en suivant un flux clair et linéaire depuis matières premières jusqu'aux produits finis, permettant ainsi de réduire les déplacements inutiles et le temps mort. Concernant les moyens de manutention, ils sont bien adaptés et sécurisés avec un stock de sécurité pour minimiser les risques de panne et de blocage.

En revanche, la catégorie « Pilotage des flux d'information et de produits » obtient un score très faible de 17 %. En se basant sur le référentiel ASLOG, ce score revient premièrement à la gestion des ordres de fabrication qui est encore manuelle (aucun système informatique de planification n'est mis en place), ce qui limite la visibilité et la réactivité de l'entreprise face aux aléas. De plus, l'entreprise fabrique selon un ordonnancement établi de manière hebdomadaire permettant un certain niveau d'adaptation à la demande.

Concernant les activités liées à la maintenance et à la gestion des aléas, SARL YASMINE FOOD affiche de bons résultats avec un score de 89 %. Une maintenance préventive et bien

planifiée est mise en œuvre avec une bonne gestion des stocks des pièces de rechange surtout pour les pièces critiques, permettant de réduire les pannes et assurer la performance des équipements utilisés pour la production. De plus, les opérateurs assurent une maintenance de premier niveau, ce qui permet de détecter rapidement les anomalies et de limiter les arrêts de production. Concernant la qualité, elle est très bien maîtrisée et intégrée dans les processus de production d'une manière rigoureuse et soutenue par la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), ce qui permet d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les dangers relatifs à la sécurité alimentaire. Cette approche préventive est appliquée à chaque étape de la production dans les deux ateliers (chocolat et fruits secs) pour garantir la conformité des produits finis aux normes d'hygiène et de qualité.

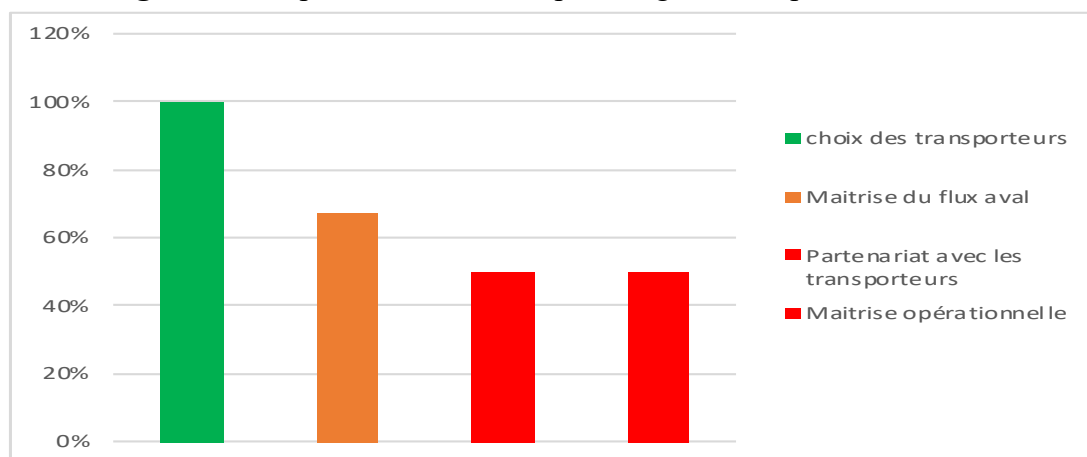
La dernière catégorie « personnel » obtient un score de 67 %, ce qui représente un niveau satisfaisant. Un personnel formé, autonome avec un bon niveau de polyvalence, impliqué dans la maîtrise de la qualité, des délais et des coûts. En plus de leurs tâches principales, les opérateurs participent aussi à l'amélioration continue à travers la réduction des aléas de production notamment en ce qui concerne la qualité et la maintenance.

En résumé, la SARL YASMINE FOOD dispose d'une bonne base en termes d'implantation, de la qualité, et de la maintenance, avec un personnel engagé. Toutefois, il existe quelques marges d'amélioration pour renforcer sa flexibilité et sa compétitivité.

1.2.5 Déplacer

L'objectif de la section « Déplacer » du référentiel ASLOG est d'évaluer la performance des processus liés au transport, à la gestion des expéditions, à la sécurité et à la traçabilité de flux physiques au sein de l'entreprise. La figure ci-dessous montre la répartition des scores obtenus par la SARL YASMINE FOOD selon les catégories de la section « Déplacer ».

Figure 23 : Répartition des scores par catégorie – Déplacer



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Cette section obtient un score global de 67 %, reflétant une bonne gestion des processus liés au transport, mais il existe quelques marges d'amélioration notamment pour les partenariats avec les transporteurs et la maîtrise opérationnelle.

La catégorie « Choix des transporteurs » obtient un score optimal (100 %), où la SARL YASMINE FOOD affiche une maîtrise totale du choix de ses transporteurs pour les flux amont et aval, l'entreprise utilise sa propre flotte pour les livraisons de ses produits finis sur la wilaya d'Alger, permettant un contrôle direct de la qualité et la ponctualité de service. Pour la majorité de ses livraisons pour les autres wilayas, l'entreprise fait appel à des prestataires logistiques sélectionnés selon des critères rigoureux et des contrôles réguliers sur le terrain avant chaque livraison pour assurer la conformité, la qualité et la sécurité du service transport, surtout pour les produits finis qui nécessitent une température contrôlée et un haut niveau d'hygiène, comme les produits chocolatés. Concernant les flux amont, pour les approvisionnements au niveau national, le transport est généralement pris en charge par les fournisseurs. Pour les importations, la gestion dépend des incoterms utilisés, dans le cas où l'entreprise est chargée d'organiser le transport elle fait appel à ses prestataires logistiques habituels.

La catégorie « Maîtrise du flux aval » obtient un score de 67 %, les planifications des besoins en transport et de lancement des livraisons sont globalement bien assurées, avec un délai de livraison de 48 h. Toutefois, ces processus ne sont pas automatisés ou intégrés dans un dispositif de planification globale.

Concernant la catégorie « Partenariat avec les transporteurs », elle obtient un score de 50 %. La SARL YASMINE FOOD met en place un programme pour assurer les livraisons dans les délais fixés au préalable (48 h) et organise des réunions de suivi régulières avec les transporteurs. Des actions préventives sont mises en place pour anticiper les retards par exemple, un camion vide est toujours préparé en réserve pour faire face aux imprévus.

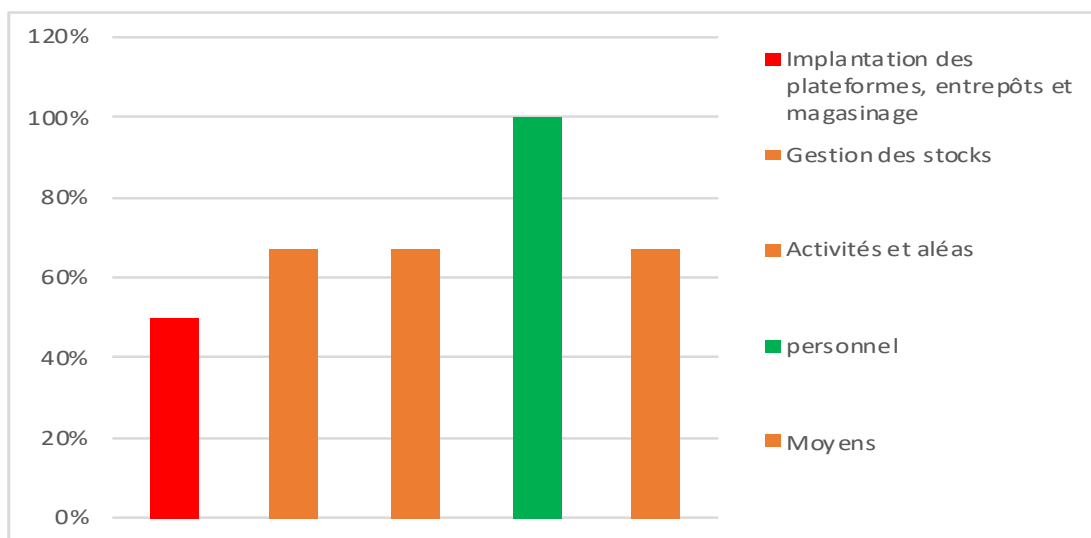
Enfin, pour la catégorie « Maîtrise opérationnelle » qui obtient aussi un score de 50 %, comme nous l'avons déjà souligné, la sécurité des produits pendant le transport est assurée par des contrôles et des clauses contractuelles, mais selon le référentiel ASLOG la gestion des incidents et la communication en cas de problème pourraient être améliorées surtout pour les flux gérés par les prestataires logistiques. La qualité du transport et de la livraison est suivie, mais l'évaluation systématique de la satisfaction client reste à renforcer.

En résumé, la section « Déplacer » montre la capacité de la SARL YASMINE FOOD à gérer d'une manière efficace les activités de transport grâce à une organisation mixte combinant l'utilisation de sa propre flotte ou de sous-traiter. Cependant une automatisation des processus est nécessaire pour optimiser la performance logistique et atteindre les standards d'excellence du référentiel ASLOG.

1.2.6 Stocker

Le but de la section « Stocker » du référentiel est d'évaluer la performance des processus et des aspects liés à la gestion des stocks, notamment l'implantation des plateformes, entrepôts et magasinage, les activités et aléas, le personnel ainsi que les moyens. La figure ci-dessous montre la répartition des scores obtenus par la SARL YASMINE FOOD selon les catégories de la section « Stocker ».

Figure 24 : Répartition des scores par catégorie – Stocker



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Cette section obtient un score global de 67 %, reflétant une performance logistique intermédiaire avec des domaines bien maîtrisés, tels que la gestion de personnel. Toutefois, il existe quelques marges de progression que nous allons traiter par la suite.

Pour la première catégorie « Implantation des plateformes, entrepôts et magasinage », qui obtient le score de 50 %. L'implantation des entrepôts et des zones de stockage nécessite des améliorations. Bien que l'emplacement des produits finis, des matières premières et des emballages soit séparé et conformes aux exigences de sécurité et de la qualité alimentaire, les flux physiques internes ne sont pas vraiment optimisés. En plus, l'absence d'une cartographie dynamique ou d'un schéma directeur logistique impacte l'efficacité et la réactivité de magasinage, entraînant des délais et des coûts supplémentaires.

Avec un score de 67 %, la catégorie « Gestion des stocks » montre une certaine maîtrise dans le suivi des stocks grâce à l'ERP utilisé par l'entreprise. Les seuils de réapprovisionnement sont définis, les inventaires sont réalisés de manière régulière et les écarts et les pertes sont rapidement détectés et signalés grâce aux procédures de contrôle et d'enregistrement mises en place.

Pour la catégorie « Activités et aléas » qui obtient un score de 67 %, bien que la SARL YASMINE FOOD utilise des procédures pour maîtriser les imprévus tels que les retards fournisseurs et les ruptures, la réactivité dans la gestion des stocks reste liée à l'expérience des opérateurs et du personnel. En l'absence des scénarios d'urgence formalisés, l'anticipation face aux aléas majeurs reste limitée.

La catégorie « personnel » obtient un score optimal de 100 %. Ce qui indique que le personnel de SARL YASMINE FOOD affecté à la gestion des stocks est bien formé et bénéficie d'un bon niveau de responsabilité et d'une bonne maîtrise des tâches. Avec des sensibilisations et des formations sur la sécurité, la manipulation des produits et matières premières ainsi que l'utilisation de l'ERP.

Enfin, la catégorie « Moyens » est évaluée à 67 %. L'ERP utilisé par l'entreprise facilite la traçabilité et le pilotage des stocks, et les équipements de manutention sont globalement adaptés. Par contre, l'automatisation reste limitée. Selon le référentiel, il existe des marges de progression en termes d'optimisation de surface et de digitalisation par exemple à travers l'usage de lecteurs de codes-barres.

Globalement, la section « Stocker » montre une bonne maîtrise des processus et des aspects liés au stockage, avec une performance notable en matière de gestion du personnel et de gestion des stocks, mais aussi des axes d'amélioration clairs, notamment sur l'optimisation des implantations physiques, et l'automatisation des outils de gestion de stock.

1.2.7 Vendre

Le but de la section « Vendre » est d'évaluer la capacité de l'entreprise à répondre de manière efficace à la demande des clients en maîtrisant les flux physiques et informationnels de la chaîne logistique aval. Elle focalise sur la gestion de la relation client, la prévision de la demande, l'administration des ventes, et le traitement et le suivi opérationnel des commandes.

La **Figure 25** présente la répartition des scores obtenus par la SARL YASMINE FOOD selon les catégories de la section « Vendre » qui obtient un score de 39 %.

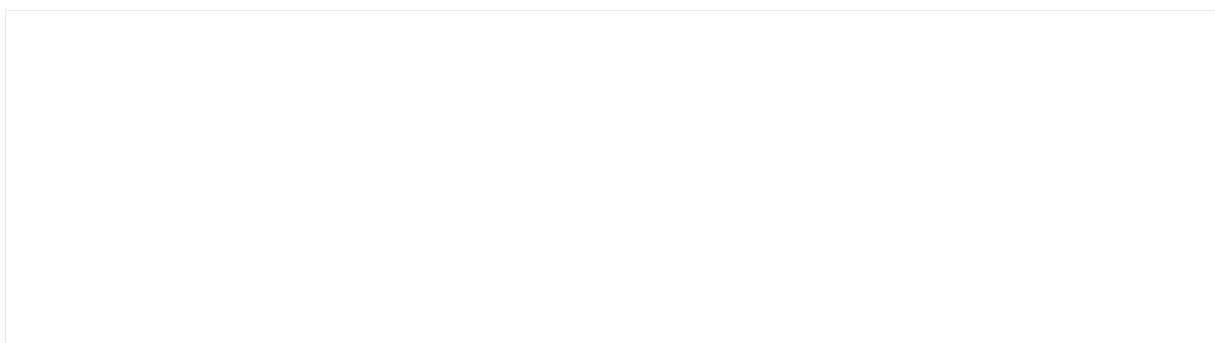
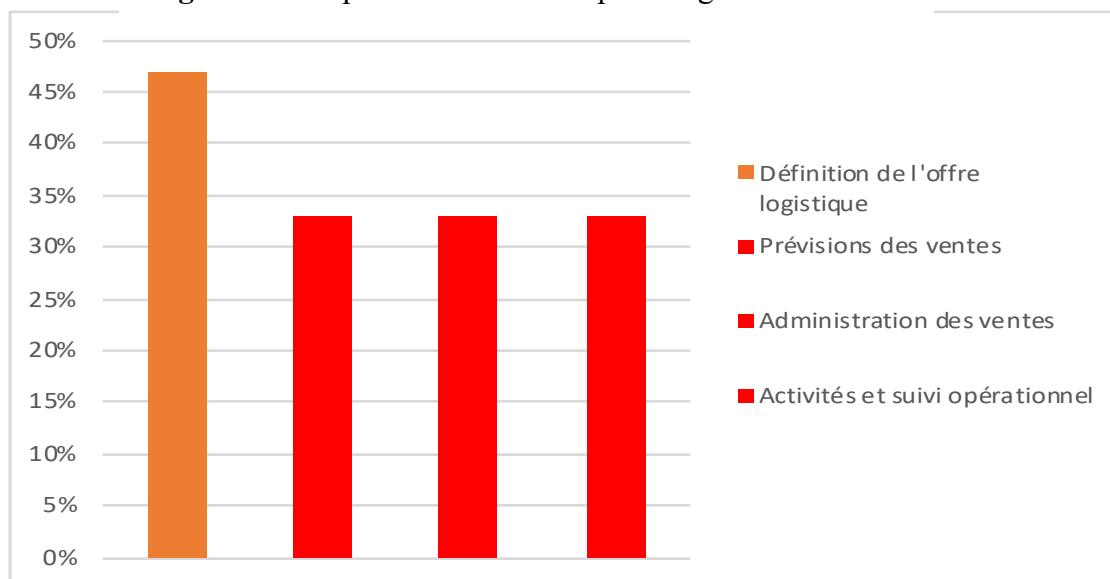


Figure 25 : Répartition des scores par catégories – Vendre

Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Avec la première catégorie de cette section qui est « Définition de l'offre logistique » et qui obtient le score le plus élevé de la section « Vendre » de 53 %. La SARL YASMINE FOOD montre une certaine adaptation dans son offre logistique pour conserver la qualité de ses produits (surtout les produits chocolatés) et satisfaire les besoins de ses clients, Dans certains cas, l'entreprise va plus loin en échangeant en amont avec les clients potentiels pour définir l'ensemble des solutions logistiques personnalisées, elle contrôle aussi régulièrement la fiabilité de l'étiquetage et les quantités livrées afin de garantir la qualité des commandes. En revanche, il n'y a pas de règles ni de procédures écrites pour organiser ces adaptations (non formalisées). Concernant la deuxième catégorie « Prévisions des ventes », évaluée selon les critères du référentiel ASLOG à 33 %, où les prévisions des ventes sont réalisées de manière structurée par familles de produits et périodiquement. Par contre, il n'y a pas d'outil ou de module dédié qui permette d'automatiser ou d'analyser la qualité et la fiabilité des prévisions.

La catégorie « Administration des ventes » obtient un score de 33%, avec une bonne organisation du service ADV de la SARL YASMINE FOOD, où chaque opérateur est formé et affecté à une zone géographique, permettant une gestion efficace de toutes les commandes et une bonne connaissance des clients, avec une vérification régulière des données telles que les adresses et les quantités lors de la saisie des commandes, des délais de livraison fixés de 48h

Avec une capacité d'adaptation en cas de demande urgente. En cas de rupture de stock, des règles de gestion sont mises en place et des solutions sont négociées avec les clients. En revanche, l'entreprise ne dispose pas d'un outil de suivi en temps réel de l'état d'avancement des commandes.

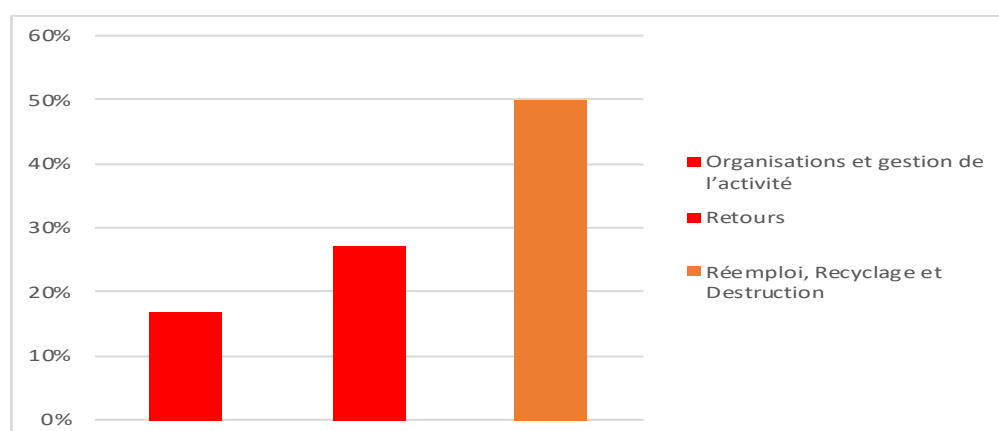
Enfin la dernière catégorie « Activités et suivi opérationnel » obtient aussi un score de 33 %. La SARL YASMINE FOOD dispose de bonnes pratiques d'anticipation logistique dans le cas du lancement d'un nouveau produit ou d'une promotion, où les différents départements concernés sont informés (approvisionnement, production...), permettant l'ajustement de la programmation en cas de difficulté pour assurer le bon déroulement des opérations. La planification liée aux opérations de magasinage, à la préparation des commandes, aux expéditions et au transport est réalisée de manière régulière avant le lancement des ordres de livraison, sachant que la préparation des commandes est effectuée selon la méthode FIFO, en se basant aussi sur les informations communiquées d'une façon régulière aux préparateurs. Cependant, l'entreprise ne dispose d'aucun système informatisé dédié au suivi des mouvements internes et externes des produits.

Globalement, la SARL YASMINE FOOD montre un certain niveau de maturité dans l'organisation de son offre logistique, dans la gestion de ses commandes et l'anticipation de quelques opérations commerciales. Par contre, elle présente une absence d'outils digitaux dédiés au pilotage des prévisions et au suivi des flux, ce qui constitue une limite.

1.2.8 La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits

Cette section du référentiel ASLOG évalue la performance des processus liés à la gestion des retours clients et du service après-vente, elle analyse aussi l'organisation, les responsabilités, les processus physiques et administratifs, et la maîtrise des coûts en relation avec ces processus. La section « La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits » est organisée en trois catégories, comme le montre la **Figure 26** ci-dessous.

Figure 26 : Répartition des scores par catégorie – La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Avec un score de 31 %, la section « La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits » révèle une organisation encore partiellement maîtrisée selon le référentiel ASLOG. Avec des efforts notables dans certains domaines, mais avec des marges importantes d'amélioration que nous allons traiter par la suite.

Concernant la première catégorie « Organisation et gestion de l'activité », qui est évaluée selon le référentiel ASLOG à 17 %, l'entreprise ne dispose pas d'un Service Après-Vente (SAV), par contre les retours clients sont gérés de manière pratique puisqu'ils sont récupérés directement lors des tournées de livraison, ce qui permet de simplifier la gestion des retours, même si le processus reste peu structuré et sans une équipe spécialisée. De plus, les informations liées aux retours sont partagées et communiquées avec les autres services en relation (approvisionnement, production...), ce qui constitue un point fort pour l'amélioration continue des produits et la minimisation des retours.

La catégorie « Retours » obtient un score de 27 %, où les produits retournés sont isolés, pour éviter leur réintégration erronée dans les flux principaux. Les causes des retours sont analysées de manière approfondie par l'équipe qualité pour mettre en place les actions correctives adaptées. Toutefois, aucun indicateur de performance n'est suivi, ce qui limite la capacité de suivre efficacement cette activité.

Enfin, la catégorie « Réemploi, recyclage et destruction » obtient le meilleur score de 50 %. La gestion des produits en fin de vie est partiellement maîtrisée. L'entreprise montre de bonnes pratiques en matière de séparation des produits retournés et de destruction conforme et traçable, ce qui permet de garantir la sécurité et la conformité.

En résumé, la SARL YASMINE FOOD montre une volonté claire de minimiser les retours avec un processus de destruction maîtrisé et des procédures permettant d'analyser les causes des retours et de mettre en œuvre des actions correctives. En revanche, l'absence d'un Service Après-Vente et d'un système de pilotage basé sur des indicateurs de performance liés à la logistique inverse représente un frein à l'optimisation de cette activité.

1.2.9 Les indicateurs de pilotage

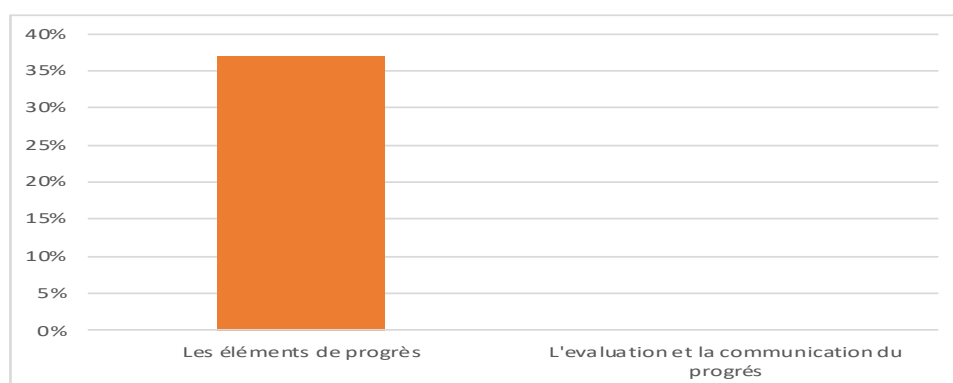
Le but de la section « Les indicateurs de pilotage » du référentiel ASLOG est d'évaluer la capacité de l'entreprise audité à mesurer, suivre et piloter les performances de sa chaîne logistique en utilisant des indicateurs pertinents (qualitatifs et quantitatifs). Elle distingue plusieurs familles d'indicateurs notamment les indicateurs généraux et de management, les indicateurs de conception, les indicateurs d'approvisionnement, les indicateurs de production, les indicateurs de transport et manutention, les indicateurs de stocks, les indicateurs de vente et les indicateurs de progrès.

Dans le cas de notre entreprise, le score obtenu est très faible (6 %), reflétant l'absence d'un système de mesure et de suivi pour ces différents types d'indicateurs. Actuellement, il n'existe aucune démarche structurée pour définir, calculer, suivre et analyser ces indicateurs, ce qui limite la capacité de la SARL YASMINE FOOD à piloter ses performances, à définir les axes d'amélioration et à mettre en place des actions correctives en se basant sur les données disponibles.

1.2.10 Progrès permanent

L'objectif de la section « Progrès permanent » du référentiel ASLOG est d'évaluer la capacité de l'entreprise audité à intégrer une démarche d'amélioration continue de la performance logistique. Elle est composée de deux sections comme le montre la **Figure 27**.

Figure 27 : Répartition des scores par catégorie – Progrès permanent



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Pour la SARL YASMINE FOOD, la section « Progrès permanent » obtient un score global de 30 %, reflétant sa volonté d'avancer dans cette démarche, mais elle reste encore insuffisamment structurée.

La première catégorie de cette section « Les éléments de progrès » évalue les démarches engagées par l'entreprise pour améliorer la qualité, la gestion des risques, l'intégration des contraintes environnementales, les conditions de travail, la formalisation et le pilotage des plans d'amélioration. Elle obtient un score de 37 %. L'entreprise a engagé quelques actions d'amélioration en relation avec la prise en compte environnementale et les conditions de travail. De plus, elle a lancé une démarche pour obtenir la certification ISO 9001, qui représente une référence en matière de management de la qualité, indiquant une forte volonté de la part de l'entreprise de structurer ses processus et d'adopter une démarche d'amélioration continue. En revanche, plusieurs points selon le référentiel ASLOG ne sont pas encore traités ni développés comme l'élaboration d'un plan de progrès logistique détaillé, l'évaluation régulière des risques

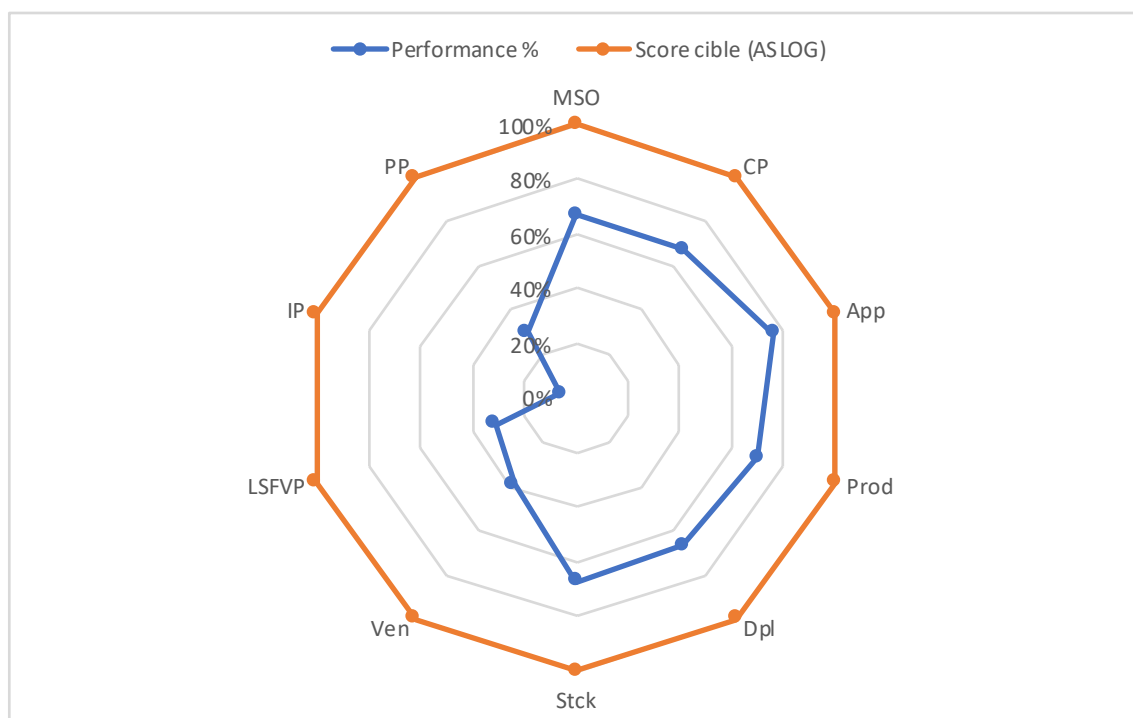
logistiques et la mise en place d'audits structurés. Certaines procédures existent mais nécessitent les intégrer dans un plan d'amélioration comme la gestion des risques.

La deuxième catégorie « Évaluation et communication du progrès » analyse les mécanismes mis en place pour recueillir, analyser et présenter les résultats des actions d'amélioration auprès des collaborateurs et des partenaires externes, elle obtient selon les critères du référentiel ASLOG une note nulle, ce qui indique l'absence d'un système structuré pour collecter, analyser et communiquer les résultats des actions engagées, sachant que l'entreprise ne réalise aucune enquête de satisfaction, ni auprès de ses clients, ni auprès de ses fournisseurs ni d'autres parties prenantes.

En résumé, l'entreprise montre une volonté notable de progrès, notamment avec son projet de certificat ISO 9001. Cependant, elle n'a pas encore mis en place une méthode claire et organisée pour piloter son amélioration continue comme un plan de progrès logistique formalisé ou un système de suivi et de communication, ce qui limite l'efficacité de cette démarche.

Après avoir analysé en détail les dix sections du référentiel ASLOG, le graphique radar ci-dessous présente une vue d'ensemble des performances logistiques de la SARL YASMINE FOOD. Ce graphique radar illustre les disparités de performance entre les différentes dimensions de la chaîne logistique de l'entreprise selon le référentiel ASLOG.

Figure 28 : Analyse globale des performances logistiques selon le référentiel ASLOG



Source : élaboré par nos soins en utilisant le logiciel Excel 365.

Le graphique ci-dessus représente les performances de la SARL YASMINE FOOD selon les dix sections du référentiel ASLOG, en comparaison avec les performances objectives de 100 % pour chaque section. On remarque que les sections liées à la gestion interne tels que le Management, Stratégie et Organisation (MSO), la Conception et Projets (CP), et aux activités opérationnelles comme Approvisionner (App), Produire (Prod), Déplacer (Dpl) et le Stocker (Stck), obtiennent des scores relativement élevés compris entre 67 % et 76 %, ce qui indique une bonne maîtrise des processus internes et une organisation plutôt structurée.

Cependant, les autres sections liées à l'environnement externe et aux volets liés à la logistique comme Vendre (Ven), la Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits (LSFVP), les Indicateurs de Pilotage (IP) et le Progrès Permanent (PP), affichent des scores plus faibles compris entre 6 % et 39 %, ce qui reflète l'existence des lacunes en termes de collaboration avec les parties prenantes externes et la formalisation des démarches d'amélioration continue et de pilotage de la performance.

2 Analyse des forces et faiblesses et plan d'amélioration

Dans cette section, nous allons identifier les forces et les faiblesses de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD, ce qui permettra par la suite de formuler des recommandations et un plan d'action ciblé visant à améliorer la performance globale et à renforcer la compétitivité de la Supply Chain de l'entreprise.

2.1 Analyse des forces et des faiblesses de la SARL YASMINE FOOD

L'analyse par section que nous avons effectuée et la répartition des scores mettent en lumière les volets dans lesquels la SARL YASMINE FOOD affiche une performance satisfaisante et ceux qui nécessitent des améliorations. Pour approfondir cette lecture nous présentons une analyse des forces et des faiblesses afin de mieux cerner les leviers de performance et proposer les axes d'amélioration et un plan d'action adapté à la situation de l'entreprise selon le référentiel ASLOG.

2.1.1 Management, Stratégie et Organisation

Points forts :

- Un personnel logistique compétent et formé.

- Les membres de chaque équipe logistique que ce soit approvisionnement, stockage, production, distribution, etc., sont formés et disposent des compétences nécessaires pour effectuer leurs tâches de manière efficace.

Points faibles :

- Chaîne logistique fragmentée : L'entreprise ne dispose pas d'un département logistique ni d'un responsable logistique dédié, ce qui peut entraîner des lacunes, des dysfonctionnements, un manque de coordination et d'efficacité.
- Système d'information logistique inadéquat : L'ERP mis en place par l'entreprise ne répond pas à toutes les exigences et spécificités de la logistique.

2.1.2 Conception et Projets

Points forts :

- Anticipation des besoins logistiques des services connexes : Dans la phase de conception des produits, la SARL YASMINE FOOD prend en considération les exigences logistiques liées à leur mise sur le marché telles que la distribution (les moyens de transport, les délais) et les emballages (conçus pour protéger les produits pendant le transport).

Points faibles :

- Coordination inter-départements non formalisée : Le directeur général organise des réunions quotidiennes avec les responsables des fonctions pour assurer la communication entre départements. Par contre, la formalisation de ces échanges reste à améliorer pour renforcer l'efficacité et la fluidité des processus.
- Politique d'innovation peu structurée : Bien que l'entreprise utilise une stratégie d'arbitrage entre innovation et standardisation, la politique d'innovation reste encore à organiser et développer pour s'adapter aux évolutions du marché
- Absence de service après-vente (SAV) et d'enquêtes de satisfaction : L'entreprise ne dispose pas d'un SAV ni d'un mécanisme de relation directe avec les clients finaux, ce qui limite sa capacité à détecter les besoins d'amélioration et à fidéliser la clientèle.

2.1.3 Approvisionner

Points forts :

- Le suivi rigoureux des fournisseurs : La SARL YASMINE FOOD effectue des visites et des contrôles réguliers auprès de ses fournisseurs pour confirmer le respect des critères d'hygiène, de sécurité et de qualité.
- Une gestion des risques fournisseurs efficace : Des mesures préventives sont mises en place en cas de dysfonctionnement ou d'imprévu pour assurer la continuité des opérations,

l'équipe chargée d'approvisionnement maintient toujours une liste d'alternatives capables d'offrir les mêmes matières premières et emballages, avec le même niveau de service (qualité équivalente, prix raisonnables, délais maîtrisés...)

- Une excellente organisation des opérations d'approvisionnement : La SARL YASMINE FOOD démontre une bonne maîtrise des processus d'achat, de réception, de contrôle qualité et de stockage des matières premières et des emballages, et une centralisation des informations en utilisant son ERP qui facilite le suivi et la traçabilité.

Points faibles

- Un processus de choix peu formalisé : Bien que l'entreprise utilise des critères pertinents dans la sélection de ses fournisseurs, elle manque d'un cadre structuré comme l'utilisation de cahier de charges, ce qui peut engendrer des incohérences.

2.1.4 Produire

Points forts

- Une bonne implantation des ateliers et des postes de travail : Les flux de production sont bien implantés et linéaires, de sorte que les déplacements inutiles soient réduits et le temps de production soit optimisé.
- Maintenance bien planifiée et efficace : L'entreprise met en place un processus de maintenance préventive avec une bonne gestion des pièces de rechange critiques, et des opérateurs bien formés qui réalisent une maintenance de premier niveau permettant de minimiser les arrêts de production.
- L'application de la méthode HACCP : La SARL YASMINE FOOD applique d'une manière rigoureuse l'approche HACCP qui est un système préventif de gestion de la sécurité alimentaire, elle se base sur l'identification, l'évaluation et la maîtrise des dangers potentiels liés à la production. L'application de cette méthode garantit la sécurité alimentaire et la conformité des produits finis aux normes en vigueur.
- Le personnel formé et polyvalent : Le personnel chargé de production dans les deux ateliers (chocolat et fruits secs) est bien formé et pour chaque tâche il existe plusieurs collaborateurs aptes et capables de l'effectuer, ce qui réduit les arrêts de production et augmente la flexibilité opérationnelle.

Points faibles

- Pilotage des flux d'information et de produits insuffisant : L'entreprise ne dispose pas d'un système informatique de planification. De plus, la gestion des ordres de fabrication est effectuée manuellement, ce qui limite la visibilité et la réactivité face aux aléas.

2.1.5 Déplacer

Points forts

- La maîtrise totale du choix des transporteurs : La SARL YASMINE FOOD dispose d'une flotte dédiée aux livraisons sur la wilaya d'Alger ce qui lui permet de contrôler directement la qualité de service, pour les autres wilayas, elle fait appel à des prestataires logistiques sélectionnés de manière rigoureuse.
- La gestion rigoureuse des exigences spécifiques du transport : L'entreprise s'assure du respect des transporteurs à ses exigences d'hygiène, de conformité ainsi que de la température surtout pour les produits chocolatés, avant chaque livraison.
- Gestion optimisée des délais de livraison : La planification des livraisons est faite pour respecter le délai fixé de 48 heures.
- Gestion proactive des aléas de transport : L'équipe moyens généraux prépare toujours un camion vide en réserve en cas de surcharge ou de retard pour garantir le respect du délai de livraison.

Points faibles

- Automatisation et intégration des processus à améliorer : L'entreprise ne dispose pas d'un outil dédié à la planification de transport ou d'un système d'optimisation des itinéraires ce qui peut limiter la réactivité et l'optimisation des ressources du transport.
- Évaluation de la satisfaction client à développer : L'entreprise contrôle et suit la qualité de transport, mais elle ne dispose pas d'un dispositif structuré pour recueillir les retours et réclamations des clients après livraison.

2.1.6 Stocker

Points forts

- Gestion des stocks maîtrisée : L'équipe chargée de la gestion des stocks suit de manière efficace l'état et les niveaux des stocks grâce à l'ERP, avec un seuil de réapprovisionnement défini, des inventaires effectués mensuellement et une détection rapide des écarts et des pertes via des procédures claires.

Points faibles

- Implantation des plateformes et entrepôts à améliorer : Bien que l'entreprise sépare le stock selon la nature et les conditions de préservations de la marchandise, les flux physiques internes ne sont pas optimisés. De plus, elle ne dispose pas d'une cartographie dynamique ou d'un schéma directeur logistique, ce qui limite la réactivité et entraîne des coûts supplémentaires.

- Automatisation limitée des outils : L'entreprise n'a pas encore introduit les outils de digitalisation avancés pour la gestion des stocks comme les lecteurs de codes-barres ou les systèmes de gestion des entrepôts comme le WMS, ce qui impacte la réactivité et l'efficacité des opérations logistiques.
- Optimisation de l'espace de stockage à développer : L'organisation actuelle des zones de stockage de l'entreprise nécessite encore des améliorations pour les optimiser.

2.1.7 Vendre

Points forts

- Offre logistique personnalisée et centrée client : La SARL YASMINE FOOD adapte son offre logistique en fonction des besoins de ses clients et échange en amont avec eux pour personnaliser les solutions (modes de livraison adaptés, emballages...) avec un contrôle régulier de la qualité, la fiabilité des étiquetages ainsi que des quantités livrées pour assurer la satisfaction de ses clients.
- Organisation efficace de l'administration des ventes : Le service ADV de la SARL YASMINE FOOD est bien structuré, avec des opérateurs formés et affectés par zones géographiques, ce qui permet une gestion rigoureuse et fluide des commandes, de bonnes relations avec ses clients et ses distributeurs et une bonne gestion des ruptures de stocks, assurant ainsi une meilleure réactivité et une satisfaction des clients.
- Des bonnes pratiques d'anticipation logistique et coordination inter-départements : Le service commercial communique et informe les services concernés comme la production, l'approvisionnement, etc., avant le lancement d'un nouveau produit ou même d'une promotion, facilitant ainsi l'ajustement de la production et la planification des opérations logistiques.

Points faibles

- Prévisions des ventes peu matures : L'entreprise fait ses prévisions de ventes périodiquement par famille de produits sans utiliser d'outils dédiés ce qui peut limiter la fiabilité de ces prévisions.
- L'absence d'outils digitaux pour le suivi des commandes : L'entreprise ne dispose pas d'un outil pour le suivi de l'état d'avancement des commandes, ce qui limite la visibilité en temps réel
- Une traçabilité insuffisante des flux physiques : L'entreprise ne dispose pas d'un système de traçabilité pour suivre les mouvements de ses produits ce qui peut limiter le niveau de maîtrise de ses flux et la rapidité de détection des anomalies.

2.1.8 Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits

Points forts

- Communication entre services dans le cadre du traitement des retours : L'équipe chargée de la gestion des retours partage les informations liées aux retours avec les services concernés, comme la production, l'approvisionnement, etc., pour assurer l'amélioration continue des produits et la satisfaction des clients.
- Analyse approfondie des causes des retours : L'équipe qualité de la SARL YASMINE FOOD effectue une analyse des produits retournés et identifie les causes racine (défauts de fabrication, problèmes d'emballage...). En se basant sur les résultats de cette analyse et avec une coordination interservices, elle propose des actions correctives adaptées aux causes des retours.
- Une bonne gestion de la fin de vie des produits : L'entreprise applique de bonnes pratiques de séparation et destruction traçable et conforme aux normes ce qui garantit la sécurité et la conformité réglementaire.

Points faibles

- Gestion des retours non formalisée et peu maîtrisée : La gestion des retours de l'entreprise ne suit pas un processus formalisé, mais elle repose essentiellement sur les pratiques terrain, sans une procédure écrite. De plus, l'entreprise ne dispose pas d'un outil de suivi ou de *reporting*, ce qui entraîne une insuffisance dans la maîtrise des coûts.

2.1.9 Indicateurs de pilotage

Points forts

- L'entreprise ne dispose d'aucune force notable dans cette section à cause de l'absence totale d'un système de mesure et de suivi d'indicateurs de performance pour tous les maillons de la chaîne logistique.

Points faibles

- L'absence d'un système de pilotage structuré : L'entreprise ne procède à aucune démarche pour collecter, définir, suivre et analyser les indicateurs de performance de la chaîne logistique ce qui empêche l'identification précise des axes d'amélioration et rend difficile la mise en place d'actions correctives efficaces.

2.1.10 Progrès permanent

Points forts

- L'engagement vers la qualité certifiée : La SARL YASMINE FOOD engage une démarche pour l'obtention de la certification ISO 9001 ce qui reflète un engagement fort de la part de l'entreprise en matière de management de la qualité et d'amélioration continue. Cette certification renforce la confiance des clients et partenaires de la SARL YASMINE FOOD et améliore durablement ses performances logistiques.

Points faibles

- Manque de structuration de la démarche : L'entreprise ne dispose pas d'un plan de progrès logistique détaillé ce qui limite sa capacité à planifier, piloter et identifier les axes d'amélioration de manière efficace.
- Manque de structuration de la démarche : L'entreprise ne réalise aucune démarche formelle de collecte des avis des clients et des fournisseurs ce qui limite la compréhension de leurs besoins et attentes.

Le tableau ci-dessus fournit une synthèse des principales forces et faiblesses identifiés pour les différentes sections de la gestion logistique de l'entreprise selon le référentiel ASLOG. Il met en lumière les axes maîtrisés par la SARL YASMINE FOOD ainsi que les domaines à améliorer, servant ainsi de support pour identifier les pistes d'amélioration adaptées.

Tableau 8 : Les forces et les faiblesses de la SARL YASMINE FOOD

La section	Les forces	Les faiblesse
Management, Stratégie et Organisation	- Compétences et formation du personnel logistique.	- Chaîne logistique fragmentée. - Système d'information logistique inadéquat. - Coordination inter-départements non formalisée.
Conception et projets	- Anticipation des besoins logistiques des services connexes.	- Politique d'innovation peu structurée. - Absence de service après-vente (SAV) et d'enquêtes de satisfaction.
Approvisionner	- Le suivi rigoureux des fournisseurs.	- Un processus de choix peu formalisé.

	<ul style="list-style-type: none"> - Une gestion des risques fournisseurs efficace. - Une excellente organisation des opérations d'approvisionnement 	
Produire	<ul style="list-style-type: none"> - Une bonne implantation des ateliers et des postes de travail - Maintenance bien planifiée et efficace. - L'application de la méthode HACCP. - Le personnel formé et polyvalent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des flux d'information et de produits insuffisant.
Déplacer	<ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise totale du choix des transporteurs. - La gestion rigoureuse des exigences spécifiques du transport. - Gestion optimisée des délais de livraison. - Gestion proactive des aléas de transport. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des flux d'information et de produits insuffisant. - Automatisation et intégration des processus à améliorer. - Évaluation de la satisfaction client à développer.
Stocker	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des stocks maîtrisée. - Personnel bien formé et responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantation des plateformes et entrepôts à améliorer. - Automatisation limitée des outils. - Optimisation de l'espace de stockage à développer.
Vendre	<ul style="list-style-type: none"> - Offre logistique personnalisée et centrée client. - Organisation efficace de l'administration des ventes. - De bonnes pratiques d'anticipation logistique et 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévisions des ventes peu matures. - L'absence d'outils digitaux pour le suivi des commandes.

	coordination inter-départements.	- Une traçabilité insuffisante des flux physiques (externes et internes)
Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits	<ul style="list-style-type: none"> - Communication entre services dans le cadre du traitement des retours. - Analyse approfondie des causes des retours. - Une bonne gestion de la fin de vie des produits. 	- Gestion des retours non formalisée et peu maîtrisée.
Indicateurs de pilotage		- L'absence d'un système de pilotage de performance structuré.
Progrès permanent	- L'engagement vers la qualité certifiée.	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de progrès logistique structuré. - Absence d'enquêtes de satisfaction.

Source : Élaboré par nos soins.

2.2 Les pistes d'amélioration

À la suite de l'analyse des forces et faiblesses présentée précédemment, nous proposons des actions correctives pour répondre aux principales insuffisances identifiées lors de l'audit basé sur le référentiel ASLOG. Le tableau ci-dessous propose pour chaque point faible identifié des pistes d'amélioration adaptées au contexte de la SARL YASMINE FOOD. Ces recommandations constituent une base solide pour la mise en place d'un plan d'action qui vise à renforcer la performance logistique de manière durable.

Tableau 9 : les pistes d'amélioration pour la SARL YASMINE FOOD

Section	Recommandations / Pistes d'amélioration
Management, Stratégie et Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser et communiquer une stratégie logistique claire via des supports clairs et des réunions régulières. - Créer un département logistique centralisé avec un responsable dédié. - Intégrer dans l'ERP actuel de l'entreprise ou bien acquérir un autre qui contient des modules logistiques performants comme la gestion automatique des réapprovisionnements, le suivi des KPI logistiques et la planification des livraisons, etc. Cela permet d'améliorer la coordination, d'anticiper les ruptures de stock et d'avoir une meilleure visibilité sur les performances. De plus, il faut l'accompagner d'une formation pour les utilisateurs afin d'assurer une utilisation optimale.
Conception et projets	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un comité d'innovation composé des responsables de chaque département avec des objectifs précis pour piloter les projets d'amélioration continue. Par ailleurs, mettre en place un service R&D afin de structurer le développement de nouveaux produits. - Mettre en place un service après-vente et réaliser des enquêtes de satisfaction client régulières.
Approvisionner	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger un cahier des charges précis pour la sélection des fournisseurs.
Produire	<ul style="list-style-type: none"> - Déployer un module GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur) et l'intégrer dans l'ERP pour automatiser et fiabiliser l'ordonnancement, la gestion des lots, le suivi des matières premières et la traçabilité, ces éléments sont importants pour la production agroalimentaire. Ce module améliorera la planification et la qualité des données. Par la suite, l'entreprise peut déployer le module APS (Advanced Planning and Scheduling) pour optimiser la planification et tenir compte des contraintes spécifiques de la production.
Déplacer	<ul style="list-style-type: none"> - Implémenter un TMS connecté à un système GPS externe pour optimiser les tournées de livraison, améliorer la traçabilité, suivre les trajets en temps réel (pour sa propre flotte) et réduire les coûts logistiques.

	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de collecte et d'analyse des retours clients post-livraison qui sont les distributeurs et les grandes enseignes de distribution.
Stocker	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographier de manière dynamique les flux physiques internes en appliquant la méthode ABC basée sur les volumes et fréquences, afin d'optimiser l'implantation des zones de stockage et de circulation dans les entrepôts. - Automatiser les opérations de l'entrepôt grâce à l'intégration d'un système de gestion d'entrepôt WMS et d'équipements automatisés adaptés tels que les systèmes RFID ou codes-barres pour assurer la traçabilité des lots et des dates de péremption, et des systèmes de contrôle environnemental automatisé (température, humidité) pour garantir des conditions optimales de stockage pour les produits sensibles comme le chocolat. En plus de toutes ces nouvelles solutions, il faut former le personnel aux nouveaux outils pour assurer une meilleure productivité.
Vendre	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des outils de prévision automatisée. - Utiliser les outils globaux de gestion client comme le CRM (Customer Relationship Management) et le portail client auquel les clients (dans notre cas, c'est les distributeurs et les grandes enseignes de distribution) ont l'accès direct pour consulter le statut de leurs commandes en temps réel et suivre les livraisons. - Installer un système informatisé de traçabilité des produits finis.
Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser une procédure claire de gestion des retours avec des responsabilités définies.
Indicateurs de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un tableau de bord avec KPIs adaptés à la stratégie de l'entreprise et les exigences spécifiques au secteur agroalimentaire. - Contrôler et analyser ces indicateurs.
Progrès permanent	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un plan d'amélioration continue avec des objectifs clairs, des échéances bien définies et des responsables assignés à chaque tâche. - Réaliser des enquêtes régulières auprès des clients, fournisseurs et parties prenantes.

Source : Élaboré par nos soins.

2.3 Plan d'action

Pour traduire les recommandations proposées au préalable, un plan d'action a été élaboré pour en proposant pour chaque recommandation, les actions nécessaires pour sa mise en place.

Tableau 10 : Plan d'action de la section « Management, Stratégie et Organisation ».

Management, Stratégie et Organisation	
Formaliser et communiquer une stratégie logistique claire via des supports clairs et des réunions régulières.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une stratégie logistique avec les objectifs, les axes d'amélioration et les indicateurs pour l'évaluation. - Rédiger un document qui résume toutes les informations nécessaires à propos de la stratégie. - Organiser tous les trois mois des réunions de communication.
Créer un département logistique centralisé avec un responsable dédié.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un nouvel organigramme pour l'entreprise et introduire un département logistique. - Identifier le responsable logistique. - Recruter une équipe dédiée, formée et expérimentée. - Identifier pour chaque membre de l'équipe ses rôles et ses responsabilités.
Intégrer dans l'ERP actuel de l'entreprise ou bien acquérir un autre qui contient des modules logistiques performants.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un diagnostic afin d'identifier les besoins de l'entreprise en matière de modules. - Faire une comparaison entre l'ERP actuel et ce qui existe sur le marché, et arbitrer entre garder l'ERP actuel en y intégrant les modules nécessaires ou acquérir un nouveau. - Organiser des sessions de formation pour les utilisateurs.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 11 : Plan d'action de la section « Conception et projets »

Conception et projets	
Mettre en place un comité d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les objectifs du comité. - Choisir les membres du comité parmi les différents services. - Planifier des réunions régulières pour communiquer les idées. - Former les membres aux techniques pour créer et développer des idées comme le brainstorming. - Suivre les progrès des projets choisis jusqu'à leur réalisation.
Mettre en place un service R&D.	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les besoins matériels et humains et le budget nécessaires pour faire la recherche et le développement.

	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter ou former des spécialistes capables de créer ou améliorer des produits. - Définir les rôles et responsabilités pour chaque membre. - Installer le matériel nécessaire. - Planifier les projets à réaliser dans l'année et suivre leur avancement.
Mettre en place un service après-vente.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une organisation claire pour que les clients sachent où et comment faire une réclamation. - Recruter une équipe qui s'occupera du SAV et s'assurer qu'elle est bien formée pour gérer les clients et leurs problèmes. - Informer les clients que le SAV existe et comment le contacter. - Mesurer régulièrement la satisfaction des clients et la rapidité de traitement de leurs réclamations.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 12 : Plan d'action de la section « Approvisionner »

Approvisionner	
Rédiger un cahier des charges précis pour la sélection des fournisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins de l'entreprise. - Choisir les critères importants (qualité, prix, délais, modalité de paiement). - Écrire un document clair qui Explique ce que l'entreprise attend du fournisseur. - Valider le document. - Envoyer le cahier des charges aux fournisseurs. - Comparer les offres reçues. - Choisir le meilleur fournisseur.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 13 : Plan d'action de la section « Produire »

Produire	
Mettre en place un module GPAO intégré à l'ERP.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les besoins de production et identifier les informations à gérer. - Choisir un module GPAO compatible avec l'ERP existant. - Faire appel à un prestataire ou l'éditeur de l'ERP pour installer et configurer le module. - Former les équipes de production à l'utilisation du module. - Tester le module avec une petite production pour vérifier que tout fonctionne bien. - Déployer le module à l'échelle de toute la production après validation. - Suivre et contrôler le déploiement. - Lorsque la GPAO est bien maîtrisée, intégrer l'APS pour optimiser la planification

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 14 : Plan d'action de la section « Déplacer »

Déplacer	
Implémenter un TMS connecté à un système GPS.	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir un logiciel TMS adapté au besoin de l'entreprise. - Intégrer les itinéraires, les contraintes de livraison et les véhicules dans le TMS. - Former les chauffeurs et le personnel logistique à utiliser le système. - Tester le TMS sur quelques livraisons après le déployer sur toutes livraison. - Suivre et contrôler.
Mettre en place un système de collecte et d'analyse des retours clients post-livraison.	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un formulaire ou une grille de retour simple - Informer les clients concernés. - Définir une personne ou un service pour collecter les retours. - Établir un tableau de suivi de retours. - Analyser les retours régulièrement. - Identifier les problèmes les plus fréquents et récurrents chez plusieurs clients. - Proposer des actions correctives et les communiquer aux clients.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 15 : Plan d'action de la section « Stocker »

Stocker	
Cartographier dynamiquement les flux internes avec la méthode ABC.	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter les données des flux internes liés au volume et à la fréquence des mouvements. - Classer les produits selon la méthode ABC basée sur le volume cumulé des mouvements et leur fréquence : Classe A pour les produits à forte rotation. Classe B pour les produits à rotation modérée. Classe C pour les produits à faible rotation. - Réorganiser les zones de stockage selon la classification ABC : placer les produits de classe A au plus proche des quais d'expédition, les produits de classe B dans des zones intermédiaires et les produits de classe C dans les zones éloignées. - Optimiser les allées, les croisements et le sens de circulation pour limiter les déplacements, éviter les goulots d'étranglement et améliorer la sécurité. - Modifier la cartographie en fonction des mouvements et d'évolution des flux de stocks.
Automatiser les opérations d'entrepôt avec un WMS et équipements adaptés.	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir un WMS adapté à l'activité et à l'ERP. - Choisir les équipements automatisés à installer. - Installer et configurer le WMS. - Installer les équipements dans l'entrepôt. - Former l'équipe de gestion de stocks à l'utilisation du WMS et des équipements automatisés. - Suivre et contrôler.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 16 : Plan d'action de la section « Vendre »

Vendre	
Mettre en place des outils de prévision automatisée.	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les besoins spécifiques en prévision (produits à forte saisonnalité, données historiques disponibles). - Sélectionner un outil adapté comme Power BI Forecasting ou Excel avec add-ins. - Paramétrer le modèle de prévision. - Former les utilisateurs internes (les membres du service commercial chargés des prévisions). - Tester l'outil sur une famille de produits. - Généraliser le système, suivre et contrôler.
Utiliser des outils globaux de gestion client : CRM et portail client.	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut d'abord identifier les besoins des commerciaux et des distributeurs. Par exemple : voir l'historique des commandes ou suivre les livraisons. - Comme il existe plusieurs outils CRM, il faut choisir le plus adapté à la taille, au budget et aux besoins de l'entreprise - Pour le portail client il peut être développé en interne ou intégré à une solution existante sachant que certains CRM proposent un portail. Il doit être relié au CRM pour que les infos soient synchronisées automatiquement. - Tester avec quelques clients pour s'assurer que tout fonctionne bien. - Former les équipes internes et accompagner les clients. - Déployer les deux outils et assurer le support technique.
Installer un système informatisé de traçabilité des produits finis.	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographier le flux de produits de puis la production jusqu' à la livraison. - Choisir un module de traçabilité compatible avec l'ERP existant. - Identifier les données à collecter que ce soit le numéro de lot, la date, la machine, l'opérateur, etc. - Former les utilisateurs. - Suivre et contrôler.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 17 : Plan d'action de la section « Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits »

Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits	
Formaliser une procédure claire de gestion des retours avec des responsabilités définies.	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger une procédure de retour standardisée qui contient les conditions de retour acceptées, délais de retour autorisés et les documents obligatoires (bon de retour ou photos...). - Identifier les responsables et les services chargés de chaque tâche. - Utiliser l'ERP pour tracer chaque retour et enregistrer le code retour, la date, le responsable et l'état du traitement. - Former l'équipe concernée par la procédure et informer les clients aussi. - Suivre et contrôler.

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 18 : Plan d'action de la section « Indicateur de pilotage »

Indicateurs de pilotage	
Définir un tableau de bord avec des KPIs adaptés à la stratégie de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les objectifs stratégiques tels que la satisfaction client, la disponibilité des produits sur le marché ou la réduction des délais de livraison de 48 h à 24 h. - Puis sélectionner les catégories de la performance logistique par exemple : Coûts, qualité, réactivité, traçabilité, service client, etc. - Identifier les indicateurs clés de performance pour chaque catégorie. - Choisir un outil de visualisation et structurer le tableau de bord par activité et par période. - Sélectionner et former un responsable pour mettre à jour les données et analyser les écarts. - Tester et valider le tableau de bord.
Contrôler et analyser ces indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer des seuils ou objectifs pour chaque KPI. - Suivre les indicateurs à fréquence régulière et comparer aux périodes et objectifs précédents pour identifier les écarts.

	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les causes des écarts et mettre en place des actions correctives. - Vérifier l'amélioration des indicateurs après les actions correctives. - Rédiger un rapport régulier qui présente les résultats et les communiquer aux membres concernés et à la direction générale. - Mettre à jour la liste des indicateurs selon les évolutions de la stratégie et supprimer les indicateurs non pertinents.
--	---

Source : Élaboré par nos soins.

Tableau 19 : Plan d'action de la section « Progrès permanent »

Progrès permanent	
Élaborer un plan d'amélioration continue.	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les résultats de l'évaluation ASLOG et le tableau de bord mis en place pour identifier les axes de progrès prioritaires. - Identifier des objectifs SMART. - Identifier les actions nécessaires pour chaque objectif. - Identifier un responsable pour chaque action. - Définir des échéances. - Mettre en place un tableau de suivi d'avancement. - Effectuer des réunions régulières afin de poursuivre l'avancement des actions. - Mettre en place un système de pilotage de performance avec des indicateurs adaptés. - Suivre et contrôler les résultats et mettre en place des actions correctives en cas de problème.
Réaliser des enquêtes régulières auprès des clients, fournisseurs et parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs à interroger (fournisseurs, les clients finaux, les distributeurs). - Pour chaque partie prenante interrogée, il faut identifier les objectifs de l'enquête. - Élaborer des questionnaires. - Choisir les canaux de diffusion des questionnaires, soit par mail, appel téléphonique, etc. - Fixer les fréquences des enquêtes (trimestrielles, mensuelles, etc.). - Collecter et analyser les réponses. - Communiquer les résultats aux membres concernés. - Mettre en place des actions correctives en cas de problème. - Mesurer l'impact des actions correctives.

Source : Élaboré par nos soins.

En somme, l'analyse réalisée dans cette section a permis d'identifier les principales forces et faiblesses de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD selon le référentiel ASLOG, ce qui a constitué une base solide pour l'élaboration des recommandations pertinentes et d'un plan d'action ciblé, dans le but d'optimiser la performance de la chaîne logistique et de renforcer durablement la compétitivité de l'entreprise.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons franchi plusieurs étapes clés pour évaluer et améliorer la performance de la chaîne logistique de la SARL YASMINE FOOD, où nous avons mis en œuvre le référentiel ASLOG et réalisé un audit structuré, qui a permis de mesurer objectivement les pratiques des différentes fonctions de l'entreprise et de présenter une vision claire des performances actuelles, ainsi que des écarts par rapport aux meilleures pratiques du référentiel ASLOG.

Nous avons également identifié dans ce chapitre les forces sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer, ainsi que les faiblesses limitant son efficacité logistique. À partir de ce diagnostic, nous avons proposé des recommandations concrètes et un plan d'action pour améliorer la performance de la chaîne logistique de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le but de notre travail est d'évaluer les performances de la supply chain de l'entreprise agroalimentaire SARL YASMINE FOOD. Avec le développement accéléré et la forte concurrence au sein du secteur agroalimentaire algérien, cette évaluation vise premièrement à identifier les forces et les faiblesses de la chaîne logistique de l'entreprise puis proposer des pistes d'amélioration et un plan d'action adaptés à son contexte. Pour cela, nous avons mis en œuvre le référentiel ASLOG comme cadre méthodologique structurant, qui offre une approche systématique et détaillée pour analyser les pratiques logistiques actuelles de l'entreprise.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une vaste littérature portant sur la supply chain agroalimentaire, les concepts liés à la performance ainsi que les méthodes et modèles d'évaluation de la performance de la chaîne logistique, tout en mettant en avant le référentiel ASLOG.

À travers une évaluation approfondie basée sur l'audit logistique basé sur le référentiel ASLOG mené au sein de la SARL YASMINE FOOD, nous avons constaté l'existence des points forts liés à la maîtrise des processus internes, notamment dans les domaines du management, de la stratégie, de la production, de l'approvisionnement et du stockage avec des scores qui varient entre 67 % et 76 %. Par contre, nous avons constaté des faiblesses significatives concernant la formalisation des démarches d'amélioration continue, le pilotage de la performance et la collaboration avec les parties prenantes externes avec des scores qui varient entre 6 % et 39 %. Ces résultats permettent de répondre précisément à la problématique en identifiant clairement les leviers d'amélioration spécifiques à la SARL YASMINE FOOD.

En revanche, nous avons rencontré certaines limites, l'une des principales difficultés rencontrées a été dans la recherche documentaire sur la chaîne logistique agroalimentaire, en raison du manque de sources spécifiques et pertinentes sur le sujet. De plus, la durée allouée à l'étude a limité la possibilité d'approfondir certains aspects. Pour de futures recherches, il serait pertinent de prévoir plusieurs sessions d'entretiens et de brainstorming avec les responsables des fonctions logistique et le personnel du terrain afin de recueillir des informations plus riches et diversifiées.

Dans la continuité de ce travail, plusieurs perspectives peuvent être envisagées. Il serait pertinent de réaliser cette étude dans d'autres entreprises du secteur agroalimentaire pour comparer les pratiques logistiques et de valider l'adaptabilité du référentiel ASLOG dans différents contextes. Par ailleurs, l'utilisation d'autres référentiels ou modèles d'évaluation pour

l'entreprise étudiée pourrait être explorée. Ce sera intéressant aussi de développer un référentiel dédié à ce secteur qui prend en considération les spécificités liées à cette industrie en matière de traçabilité, de sécurité alimentaire, de saisonnalité et de gestion des flux périssables. Enfin, la mise en place du plan d'amélioration proposé dans notre étude pourrait faire l'objet d'un suivi à travers des indicateurs de performance mesurés avant et après l'application des actions proposées.

Ce mémoire, fruit de cinq années d'études à l'EHEC, m'a permis de mobiliser les connaissances acquises tout au long de mon cursus et de constituer une base solide de réflexion et d'informations en matière d'amélioration de la performance de la chaîne logistique dans le secteur agroalimentaire. Il ouvre ainsi la voie à des travaux futurs visant à approfondir et à adapter les référentiels existants aux spécificités de ce secteur.

Bibliographie :

1-Ouvrages :

- Blanchard, D. (2021). *Supply chain management best practices* (3e éd). Wiley.
- Daniel, K., & Courtade, N. (2019). *Les agriculteurs dans le mouvement de numérisation du monde : Enjeux économiques et sociologiques*. Educagri éditions.
- Estampe, D. (2015). *Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation*. ISTE Édition.
- Fender, M., & Pimor, Y. (2016). *Logistique & Supply Chain* (7e éd.). Dunod.
- Lavastre, O., & Ageron, B. (2023). *Cas en logistique et Supply Chain Management*. EMS Éditions.
- Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*. Dunod
- Marchal, A., & Avec, L. (2018). *Supply Chain Management. Logistique globale* (2e éd.). Ellipses.
- Morana, J. (2003). *De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : Vers une intégration des processus*. e-theque.
- Mottis, N. (2006). *Pratiques d'entreprises* (2e éd.). EMS Édition
- Revillard, A (Dir.). (2023). *Méthodes et approches en évaluation des politiques publiques*. Québec. Éditions science et bien commun.
- Roux, M., & Liu, T. (2004). *Optimisez votre plate-forme logistique*. Éditions d'Organisation.
- Sohier, J., & Sohier, D. (2017). *Logistique* (8e éd.). Vuibert.

2-Articles :

- Baaziz, A., & Khelil, M. (2006). Balanced ScoreCard et pilotage de la performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7.
<https://hal.science/hal-00824497/>
- Bentahar, A., & Berrichi, A. (2024). Impact du changement climatique sur les performances des entreprises exportatrices. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(6), pp.131-132. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1630>

- Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. *Les enjeux du développement durable*, pp. 41-64.
- Bernard de Raymond, A., Bonnaud, L., & Plessz, M. (2013). Introduction : Les fruits et légumes dans tous leurs états. La variabilité, la périssabilité et la saisonnalité au cœur des pratiques sociales. *Review of Agricultural and Environmental Studies-Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement (RAEStud)*, 94(1), pp.3-12.
- Bieker, T. (2002). Managing corporate sustainability with the balanced scorecard: Developing a balanced scorecard for integrity management. *Oikos PhD summer academy*.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0b1942afae1151061c9c3bf7b34fbe3ae9c17cda>
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), pp.129–131.
<https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance. *Comptabilité contrôle audit*, 3(1), pp. 89-101.
- Botton, C., Jobin, M. H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Management & Prospective*, 29(2), 38–44.
https://shs.cairn.info/article/G2000_292_0037
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), pp. 5-17.
- Chojar, A. K. (2009). Factors Affecting Supply Chain Management in Agribusiness: A Review of Key Concepts. *BANWA: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), pp.14-26.
<https://ageconsearch.umn.edu/record/145362/>

- Chopra, S., & Meindl, P. (2001). Strategy, planning, and operation. *Supply Chain Management, 15*(5), pp. 71-85.
<https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134731883.pdf>
- Chow, G., Heaver, T. D., & Henriksson, L. E. (1994). Logistics Performance: Definition and Measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24*(1), pp. 23-24. <https://doi.org/10.1108/09600039410055981>
- Christopher, M., Harrison, A., & van Hoek, R. (2016). Creating the agile supply chain: issues and challenges. *Developments in Logistics and Supply Chain Management: Past, Present and Future*, 61-68. https://doi.org/10.1057/9781137541253_6
- Claude, G. (2019, octobre 30). L'entretien semi-directif : Définition, caractéristiques et étapes. *Scribbr*. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. *Humanisme et Entreprise, 297*(2), 13–17. <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13>
- Dartevelle, A. (2016). L'audit logistique - Application à une société du secteur agricole. Cas de la société Buttiens Fruits (Mémoire de Master, HEC - École de gestion, Université de Liège). <http://hdl.handle.net/2268.2/1334>
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/47791882.pdf>
- Duong, H. T., & Paché, G. (2015). Capacité d'innovation du prestataire de services logistiques et performance logistique perçue par l'industriel : quelle relation dans le contexte vietnamien ? *Innovations, 47*(2), 47–48. <https://doi.org/10.3917/inno.047.0137>
- Dynergie. (2024). Construire le guide d'entretien de son étude qualitative. *Dynergie*.
<https://www.dynergie.fr/blog/construire-son-guide-entretien>

- El Bakkouri, A. (2021). Revue de littérature du concept « performance logistique » : un essai de synthèse. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(23), 216–218. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n23p210>
- Estampe, D. (2015). *Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation*. ISTE Édition.
- Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J.-L., & Brahim-Djelloul, S. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *International journal of production economics*, 142(2), pp. 3-8. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527310004536>
- Fonseca, A., McAllister, M. L., & Fitzpatrick, P. (2014). Sustainability reporting among mining corporations: A constructive critique of the GRI approach. *Journal of cleaner production*, 84, pp. 3-4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612006440>
- Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, pp. 40-41.
- Gokhale, P., Bhat, O., & Bhat, S. (2018). Introduction to IOT. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 5(1), pp. 1-2.
- Green, R., & Hy, M. (2002). La traçabilité : Un instrument de la sécurité alimentaire. *Agroalimentaria*, 7(15), pp. 22-23. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-03542002000200002&script=sci_arttext
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), pp. 334-339.
- Hadid, N., & Laghouag, A. (2013). Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG : Cas empirique de la société « FADLAIT ». *Journal de l'Institut des Sciences Économiques*, 17(6), 12–15. <https://asjp.cerist.dz/en/article/54500>

- Haudebourg, J. (2024, février 14). Innovation et technologie dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. *easiware*.
<https://www.easiware.com/blog/chaine-approvisionnement-agroalimentaire/>
- Hedberg, C., & Von Malmborg, F. (2003). The Global Reporting Initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), pp.154-155. <https://doi.org/10.1002/csr.38>
- Hockerts, K. (2001). Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability. *Proceedings of greening of industry network conference*, pp. 15-16. <https://www.academia.edu/download/30287942/25.pdf>
- Ilmen, F. (2020). Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale : Proposition d'un modèle explicatif. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(4). pp. 275-276, <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/108>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), pp.24-25.
- Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C. (2010). Rapid agricultural supply chain risk assessment: A conceptual framework. *Agriculture and rural development discussion paper*, 47(1), pp. 6-9.
- Jalal, C., & Nmili, M. (2020). La supply chain et la performance logistique. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 860–876. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3911611>
- Janin, P. (2019). Les défis de l'approvisionnement alimentaire : Acteurs, lieux et liens. *Revue internationale des études du développement*, 237, pp. 7-34.
<https://doi.org/10.3917/ried.237.0007>
- Jawab, F., & Bouami, D. (2007). Contribution à la mise au point d'une démarche d'audit logistique. *Application à une entreprise marocaine*, pp. 3-6. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/85662>

- Jouenne, T. (2010). Les quatre leviers de la logistique durable. *Revue Française de gestion industrielle*, 29(1), pp. 40-41.
- Maskini, N., & Mounaji, O. (2021). La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4), pp. 323-325.
<https://revuechercheur.com/index.php/home/article/view/276>
- Morana, J., & Paché, G. (2000). Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies. *Logistique & Management*, 8(1), 78-79.
<https://doi.org/10.1080/12507970.2000.11516725>
- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *La notion de performance globale*, pp. 6-9. <https://shs.hal.science/halshs-00004006/>
- Pochet, B., & Thirion, P. (2005). Méthodologie documentaire et formation à l'information : Le projet DéFIST de mise au point de modules de formation à distance pour la maîtrise de l'accès à l'information. *Le Bulletin d'Informations Pédagogiques*, pp. 17-18.
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/11888/1/info57b.pdf>
- Rahal, I. (2023). Analyse de la gestion des stocks de produits périssables en utilisant le modèle EOQ en Tunisie, pp. 1-2. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/118592>
- Simons, D., Francis, M., Bourlakis, M., & Fearne, A. (2003). Identifying the determinants of value in the UK red meat industry: A value chain analysis approach. *Journal on Chain and Network Science*, 3(2), pp. 116-117. https://brill.com/view/journals/jcns/3/2/article-p109_4.xml
- Theodoras, D., Laios, L., & Moschuris, S. (2005). Improving customer service performance within a food supplier-retailers context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), pp. 353-370.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590550510596731/full/html>

- Van der Vorst, J. G., Da Silva, C. & Trienekens, J. (2007). Gestion de la chaîne d'approvisionnement agro-industrielle : concepts et applications. <https://openknowledge.fao.org/items/2810c7e4-34b6-4584-b12b-6dc5b8b8d7f7>
- Vanclay, F. (2004). Impact assessment and the triple bottom line: Competing pathways to sustainability. *Sustainability and Social Science Round Table Proceedings, 2003*, pp. 27-30. <https://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/Metrics/TBL/Frank-Vanclay-Impact-Assessment-and-the-TBL-2005.pdf>
- Volkova, L., Rossolov, A., & Vvarava, I. (s. d.). Condition d'action de transport des marchandises périssables. <http://eprints.kname.edu.ua/51433/1/Forum-2018-142-144.pdf>
- Yu, Z., Jung, D., Park, S., Hu, Y., Huang, K., Rasco, B. A., Wang, S., Ronholm, J., Lu, X., & Chen, J. (2022). Smart traceability for food safety. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 62(4), pp.1-11. <https://doi.org/10.1080/10408398.2020.1830262>
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations. Directions of Changes*, 387(1), 252–253. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21>

3-Traveaux universitaires:

- Amrani, A. (2009). Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation [Thèse de doctorat, Université Bordeaux 1]. HAL Open Archive. <https://theses.hal.science/tel-00670398/>
- Aramyan, L. H. (2007). *Measuring supply chain performance in the agri-food sector*. [Thèse de doctorat, Wageningen University and Research]. <https://search.proquest.com/openview/c53b46c3f75c92bdf7ade9d0d9b997d9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

- Bijman, J. (2002). *Essays on agricultural co-operatives; governance structure in fruit and vegetable chains*. [Thèse de doctorat, Erasmus University Rotterdam]
<https://repub.eur.nl/pub/867/>
- Borodin, V. (2014). *Optimisation et simulation d'une chaîne logistique : Application au secteur de l'agriculture*. [Thèse de doctorat, Université de Technologie de Troyes].
<https://theses.hal.science/tel-03358776/document>
- Larroche, F. (2021). *Optimisation d'un plan de production de produits périssables dans un contexte multi-ressources à capacité finie* [Thèse de doctorat, Ecole nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique]. <https://theses.hal.science/tel-03533816/>
- Van der Vorst, J. G. (2000). *Effective food supply chains: Generating, modelling and evaluating supply chain scenarios*. [Thèse de doctorat Wageningen University and Research].
<https://search.proquest.com/openview/7ad8778393a4f2d978f39ad52347b969/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Zouaghi, I. (2013). *Maturité supply chain des entreprises : Conception d'un modèle d'évaluation et mise en oeuvre*. [Thèse de doctorat, Université de Grenoble].
<https://theses.hal.science/tel-01015950/>

4- Web graphie :

- ASLOG. (2011). *Référentiel ASLOG : Pour une meilleure performance Supply Chain*.
<https://fr.scribd.com/document/54387054/Referentiel-ASLOG>
- GRI, G. R. I. (2002). *Sustainability reporting guidelines. GRI: Boston, MA*.
- SCOR.DS pdf—Recherche Google*. (2022).
https://www.google.com/search?q=SCOR.DS+pdf&rlz=1C5CHFA_enDZ1136DZ1149&eq=SCOR.DS+pdf&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRhAMggIAhAAGBYHjIHCAMQABjvBTIHCAQQABjvBTIKCAUQABiABBiiBDIHCAyQABjv

BTIKCAcQABiABBiiBNIBCjIwNDcyajBqMTWoAgiwAgHxBfz-
tKUxbNqg&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Liste des annexes

Numéro	Titre	Page
A	Exemple complet de guide d'entretien	II
B	Listes des questions posées par thème	III

Annexe A
Exemple complet de guide d'entretien

Annexe A : Exemple complet de guide d'entretien

Le présent guide a été utilisé lors des entretiens semi-directifs menés auprès du directeur général de la SARL YASMINE FOOD. Il a pour objectif de recueillir des informations détaillées sur l'organisation, le management, la stratégie, l'organisation, la conception des projets et le progrès permanent de l'entreprise. Le guide est structuré autour de plusieurs thématiques, correspondant aux sections et aux catégories du référentiel ASLOG. Les questions sont ouvertes afin de favoriser un échange libre et approfondi avec les personnes interrogées.

SARL YASMINE FOOD	GUIDE D'ENTRETIEN D'AUDIT
Type audit	Audit logistique
Auditeur(s)	HAOUCHINE Nour el houda
Audité	Le directeur général
Référentiel documentaire	Le référentiel ASLOG
Questions ouvertes	
1- MANAGEMENT, STRATEGIE ET ORGANISATION	
1.1 - Prise en compte de la logistique dans le management par la Direction Générale	
Comment la démarche logistique est-elle intégrée au sein de l'entreprise	
Comment la logistique est-elle prise en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?	
Comment les besoins des clients déterminent-ils la politique logistique de l'entreprise ?	
Comment la programmation des investissements logistiques est-elle réalisée ?	
Comment les dépenses logistiques sont-elles contrôlées ?	
1.2 - L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise	
Quelles sont l'organisation logistique de l'entreprise et la répartition des responsabilités logistiques ?	
Comment une fonction « méthodes logistiques » apporte-t-elle de façon continue sa contribution au progrès ?	
Comment le travail en équipe est-il recherché ?	
Comment l'entreprise utilise-t-elle en interne la communication électronique pour organiser le travail et partager l'information ?	
1.3 - Le personnel logistique et sa formation	
Quelles sont la culture et l'éthique de l'entreprise ?	
Comment est géré le personnel en général et le personnel logistique en particulier ?	
Comment l'entreprise se comporte-t-elle en matière de gestion des connaissances et de formation ?	
Comment les utilisateurs du système d'information logistique sont-ils formés et de quels moyens disposent-ils ?	
1- Conception et projets	
2.1 - Conduite et réalisation générale des projets	
Comment la gestion par projets et leur coordination sont-elles assurées ?	
2.2 Marketing stratégique et opérationnel	
Dans quelle mesure cherche-t-on à développer l'innovation ?	
2.3 - Conception des produits	
Dans quelle mesure cherche-t-on la standardisation des composants et la modularisation pendant la phase de conception ?	
Comment les emballages et conditionnements des produits sont-ils conçus ?	
Comment les moyens logistiques, les moyens de production et les outillages sont-ils pris en compte lorsqu'on envisage de nouveaux produits ?	
2.4 - Conception des services connexes	
En phase de conception des nouveaux produits, services et contrats, comment les contraintes logistiques des flux amont et aval sont-elles prises en compte ?	
Comment l'entreposage des futurs produits finis est-il étudié ?	
2.5 - Conception de l'après-vente	
Comment les contraintes logistiques relatives à la pérennité ou à l'obsolescence du produit et du service associé sont-elles intégrées	
A tous les stades du développement, de la fabrication et de la distribution du produit, comment l'entreprise utilise-t-elle les techniques reconnues pour la préservation de l'environnement ?	
10 - PROGRES PERMANENT	
10.1 - Les éléments de progrès	
L'entreprise est-elle dans une démarche qualité ?	
Comment les contraintes environnementales ont-elles été intégrées dans la stratégie logistique ?	
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de conditions de travail et de sécurité ?	
Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de risques ?	
Quel est le plan de progrès logistique ?	
Comment est piloté le plan de progrès logistique ?	
Comment se comporte l'entreprise avec les différents modes de communication on et de transfert d'informations ?	
Comment l'ouverture aux évolutions technologiques et méthodologiques est-elle assurée ?	
Comment l'entreprise a-t-elle choisi de faire auditer sa logistique ?	
10.2 - L'évaluation et la communication du progrès	
Comment l'entreprise s'appuie-t-elle sur l'information exogène pour construire son progrès logistique ?	
Comment l'information sur la performance logistique est-elle diffusée ?	

Annexe B
Listes des questions posées par thème

Annexe B : Listes des questions posées par thème

Dans le cadre de cette étude, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les différents acteurs de la chaîne logistique de l'entreprise.

Cette annexe présente les questions posées, organisées par thème, conformément aux sections du référentiel ASLOG.

Pour chaque responsable, nous avons posé d'abord les questions de profil les suivantes :

- Pourriez-vous vous présenter ?
- Dans quel département de l'entreprise travaillez-vous actuellement ?
- Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de votre département ?
- Quelles sont les fonctions que vous occupez dans votre poste ?

1- Les questions posées au responsable des approvisionnements :

- **Choix des fournisseurs :**

Comment les fournisseurs et les prestataires sont-ils choisis ?

Comment les contrats et cahiers des charges qui régissent les relations logistiques avec les fournisseurs, sous-traitants et prestataires sont-ils établis ?

- **Pilotage des approvisionnements :**

Quel est le système d'information logistique utilisé ?

Comment les paramètres de gestion des approvisionnements sont-ils revus ?

Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?

Comment les besoins en produits finis, sous-ensemble, composants ou matière première sont-ils déterminés ?

Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?

- **Partenariat avec les fournisseurs :**

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

Comment la fiabilité des fournisseurs est-elle assurée ?

- **Opérations d'approvisionnement :**

Comment les besoins sont-ils exprimés aux fournisseurs ?

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

2-Les questions posées aux deux responsables production (ligne chocolat et fruits secs)

- **Implantation des usines, ateliers, lignes, îlots, postes de travail**

Comment l'implantation du site de production est-elle optimisée ?

Comment l'implantation des postes de travail est-elle réalisée ?

Comment les moyens de manutention ont-ils été choisis ?

- **Pilotage des flux (information et produits)**

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

Comment une flexibilité du processus industriel est-elle assurée ?

- **Activité et aléas**

Comment une fiabilité adaptée des moyens de production et des outillages est-elle assurée (aspects maintenance) ?

Quelles sont les règles de gestion des stocks de la maintenance ?

Comment la qualité du produit est-elle maîtrisée ?

Quel est le degré d'implication des personnels dans les activités connexes à la production ?

3- Les questions posées au responsable des moyens généraux :

- **Partenariat avec les transporteurs :**

Comment les transporteurs assurant les approvisionnements sont-ils choisis ?

Comment les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires sont-ils choisis ?

- **Maîtrise du flux aval :**

Comment les besoins de transport sont-ils évalués ?

Comment l'ordonnancement des ordres de livraisons et le lancement du transport sont-ils effectués ?

- **Partenariat avec les transporteurs :**

Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport ?

Quelle maîtrise est exercée sur la transmission des informations (incidents de transport) ?

- **Maîtrise opérationnelle :**

Quelle maîtrise est exercée sur la sécurité des produits pendant les opérations de transport ?

Quelle maîtrise est exercée sur la qualité du transport et de la livraison ?

4- Les questions posées au gestionnaire des stocks :

- **Implantation des plateformes, entrepôts et magasins :**

Quelle implantation a été étudiée pour assurer les opérations de magasinage ?

Comment les taux de remplissage sont-ils suivis ?

- **Gestion des stocks :**

Comment la gestion des stocks est-elle assurée ?

Comment les niveaux de stock sont-ils travaillés ?

Comment les réservations de stock sont-elles gérées ?

Comment une gestion des stocks de matières premières et/ou de stocks de produits finis est-elle assurée à l'extérieur du site de production ?

Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée dans le site de production ?

Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée pour les stocks déposés temporairement chez des prestataires ?

Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée pour les stocks en consignation chez les clients ?

A quel moment les mouvements de stock sont-ils enregistrés ?

Quelles règles régissent les stocks des fournisseurs pour les produits qui sont approvisionnés ?

Comment les moyens de manutention et de stockage sont-ils maintenus ?

Comment l'obsolescence des produits et les stocks qui en résultent sont-ils gérés ?

- Personnels :

Comment les mouvements et transactions de stock sont-ils gérés ?

- Moyens :

Comment les moyens de manutention et de stockage sont-ils gérés ?

Comment les emballages et conditionnements sont-ils gérés ?

5-Les questions posées au directeur commercial :

- Définition de l'offre logistique

Comment la logistique s'adapte-t-elle aux catégories de produits, de services et de clients ?

Comment les prestations logistiques qui peuvent être fournies aux prospects sont-elles indiquées ?

Comment sont spécifiées les prestations qui seront fournies en matière de distribution et de transport ?

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

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

- Prévisions de vente

Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées et suivies ?

- Administration des ventes

Comment les informations issues du client qui garantissent le bon déroulement des opérations à venir sont-elles traitées ?

Quelles sont les vérifications effectuées par l'opérateur de l'administration des ventes à la saisie de la commande ?

Quelle est l'influence du crédit client sur l'acceptation de la commande ?

Quelle est l'influence de la gestion des recouvrements suivi des paiements clients sur l'acceptation de la commande ?

Comment les délais de livraison sont-ils définis ?

Comment la commande est-elle confirmée au client (accusé de réception de commande) ?

De quelles informations l'opérateur de l'administration des ventes dispose-t-il sur l'état d'avancement de la commande ?

Comment la pénurie de produits finis est-elle gérée ?

- Activité et suivi opérationnel

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

Comment la programmation des opérations est-elle réalisée ?

Comment la préparation de commandes est-elle réalisée ?

Comment l'entreprise se comporte-t-elle pour assurer la traçabilité de ses flux de produits ?

6- Les questions posées au responsable des stocks produits finis :

- Organisation et gestion de l'activité :

Comment l'organisation et les responsabilités en matière de logistique des retours ont-elles été définies ?

Comment l'offre de service après-vente a-t-elle évaluée puis adaptée aux besoins des clients ?

Comment des objectifs de réduction de coût ont-ils été intégrés dans la stratégie générale en matière de service après-vente ?

Comment sont déterminés les objectifs et l'organisation du Service Après-Vente ?

- Retours :

Comment la planification prend-elle en compte les besoins et ressources du Service Après-Vente ?

Comment les retours clients sont-ils physiquement gérés ?

Comment les rappels et les retraits des produits de chez les clients sont-ils gérés ?

Comment les retours sont-ils gérés ?

Comment le transport des retours est-il géré ?

- Réemploi, recyclage et destruction :

Comment le processus de gestion du cycle de vie du produit et du service associé a-t-il été élaboré ?

Comment les critères appliqués pour la catégorisation des retours (réparation, rénovation, remise en production, cannibalisation, recyclage, ...) sont-ils choisis et comment une filière de recyclage éventuel est-elle identifiée et connue des partenaires de l'entreprise ?

Comment le tri des produits en retour est-il organisé ?

Comment la destruction éventuelle des produits, la traçabilité associée est-elle organisée et comment l'entreprise se protège-t-elle contre une distribution parallèle ?

Table des matières

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : La chaîne d’approvisionnement agroalimentaire : concepts de base et notions fondamentales.....	5
Introduction	5
1 Les fondements de la chaîne logistique agroalimentaire	6
1.1 Définition et fondements de la chaîne logistique	6
1.1.1 La logistique	6
1.1.2 Définition de la chaîne logistique.....	7
1.1.3 La gestion de la chaîne logistique	8
1.2 Les fondements de la chaîne logistique agroalimentaire	9
1.2.1 La chaîne logistique agricole.....	9
1.2.2 La chaîne logistique agroalimentaire	12
1.2.2.1 Définition et description de la chaîne d’approvisionnement agroalimentaire	12
1.2.2.2 Les caractéristiques des chaînes d’approvisionnement agroalimentaires	14
1.2.3 La gestion de la chaîne d’approvisionnement agroalimentaire	15
2 Les enjeux et les défis de la chaîne d’approvisionnement agroalimentaire	16
2.1 La gestion des produits alimentaires périssables.....	16
2.1.1 La planification	16
2.1.2 La gestion des stocks.....	17
2.1.3 Le transport des produits alimentaires périssables	17
2.2 Le changement climatique	17
2.3 La traçabilité et la sécurité alimentaire	18
2.4 La saisonnalité.....	20
Conclusion.....	20
CHAPITRE II : L’évaluation et le pilotage de la supply chain : Méthodes et référentiels d’évaluation.....	22
Introduction	22
1 Les concepts clés de la performance	23
1.1 La notion de performance en gestion : définition et dimensions	23
1.2 Le concept de la performance globale.....	25
1.2.1 Origines et fondements de la performance globale	25

1.2.2	Les piliers de la performance globale	26
1.2.3	Les outils de mesure de la performance globale	27
1.2.3.1	Le Balanced Scorecard.....	27
1.2.3.2	La Triple Bottom Line reporting (TBL).....	28
1.2.3.3	La Global Reporting Initiative (GRI).....	29
1.3	Le concept de la performance logistique.....	30
1.3.1	Genèse et évolution du concept de performance logistique.....	30
1.3.2	Les leviers clés de la performance logistique.....	32
2	Méthodes et mesure de la performance de la supply chain.....	34
2.1	Mesure de la performance supply chain : enjeux, critères et défis sectoriels	34
2.2	Systèmes de mesure de la performance : concepts et indicateurs clés.....	35
2.2.1	Système de mesure de la performance de la supply chain	35
2.2.2	Les indicateurs de performance.....	36
2.3	L'approche audit- diagnostic.....	37
2.3.1	Définitions et cadre comparatif.....	37
2.3.1.1	Diagnostic.....	37
2.3.1.2	Audit :.....	38
2.3.2	Spécificités en contexte logistique	39
2.3.2.1	Le diagnostic logistique	39
2.3.2.2	L'audit logistique	40
2.4	Modèles d'évaluation de la performance de la Supply Chain : comparaison critique	40
2.4.1	FLR (Framework for Logistics Research)	40
2.4.2	GSCF Framework (Global Supply Chain Forum Framework).....	40
2.4.3	SASC (Strategic Audit Supply Chain).....	41
2.4.4	Modèle WCL (World Class Logistics model).....	41
2.4.5	Global EVALOG (MMOG/LE).....	42
2.4.6	AFNOR FD X50-605	42
2.4.7	SCM/PME	42
2.4.8	BSC (Balanced Scorecard).....	42
2.4.9	SPM (Strategic Profit Model)	42
2.4.10	ABC (Activity Based Costing).....	43
2.4.11	SCOR DS (Supply Chain Operations Reference Digital Standard).....	43
2.4.12	Modèle APICS (Association for Operation management).....	43
2.4.13	Modèle ECR (Efficient Consumer Response)	44
2.4.14	EFQM Excellence Model.....	44
2.4.15	Référentiel ASLOG (Association Française pour la logistique).....	44
2.5	Le référentiel ASLOG : un outil d'évaluation de la performance pour la Supply Chain	46

2.5.1	Le référentiel	46
2.5.2	Le référentiel ASLOG : origine et développement	46
2.5.3	Structure du référentiel ASLOG	46
2.5.4	Méthodologie d'application	48
Conclusion.....		49
CHAPITRE III : Présentation de l'organisme d'accueil et identification de la méthodologie de recherche		
Introduction		50
1	Présentation de l'organisme d'accueil.....	51
1.1	Historique et développement industriel de la SARL YASMINE FOOD.....	51
1.2	Fiche d'identité de l'entreprise SARL YASMINE FOOD.....	51
1.3	Moyens et les différents produits de l'entreprise	52
1.3.1	Les moyens de l'entreprise.....	52
1.3.1.1	Unité de production	52
1.3.1.2	Moyens administratifs	53
1.3.1.3	Services généraux.....	53
1.3.1.4	Ressources humaines.....	53
1.3.2	Les différents produits de l'entreprise.....	53
1.4	Les clients de la SARL YASMINE FOOD.....	54
1.5	L'organigramme de la SARL YASMINE FOOD.....	54
1.6	Description de la supply chain de SARL YASMINE FOOD	56
2	Présentation de la méthodologie de recherche	58
2.1	Méthodologie de recherche	58
2.1.1	Méthode descriptive	58
2.1.2	Méthode analytique	58
2.2	Approche méthodologique	59
2.3	Outils de collecte de données	59
2.3.1	La recherche documentaire	59
2.3.2	Les observations <i>In situ</i>	60
2.3.3	Les entretiens collectifs.....	60
2.3.4	Les entretiens semi-directifs.....	61
2.3.4.1	Le guide d'entretien	61
2.3.4.2	Les personnes interrogées	62
Conclusion.....		63
CHAPITRE IV : Mise en œuvre du référentiel ASLOG : Évaluation de la performance et plan d'amélioration		
Introduction		64
1	Mise en œuvre de l'audit logistique et interprétation des données	65
1.1	Mise en place de l'audit et traitement des données	66

1.2	Présentation et analyse des résultats de l'audit	66
1.2.1	Management, Stratégie et Organisation	68
1.2.2	Conception et projets.....	70
1.2.3	Approvisionner.....	71
1.2.4	Produire	73
1.2.5	Déplacer	74
1.2.6	Stocker.....	76
1.2.7	Vendre	77
1.2.8	La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits.....	79
1.2.9	Les indicateurs de pilotage.....	80
1.2.10	Progrès permanent.....	81
2	Analyse des forces et faiblesses et plan d'amélioration.....	83
2.1	Analyse des forces et des faiblesses de la SARL YASMINE FOOD.....	83
2.1.1	Management, Stratégie et Organisation	83
2.1.2	Conception et Projets	84
2.1.3	Approvisionner.....	84
2.1.4	Produire	85
2.1.5	Déplacer	86
2.1.6	Stocker.....	86
2.1.7	Vendre	87
2.1.8	Logistique de Soutien, Retours et Fin de Vie des Produits.....	88
2.1.9	Indicateurs de pilotage	88
2.1.10	Progrès permanent.....	89
2.2	Les pistes d'amélioration	91
2.3	Plan d'action.....	94
	Conclusion.....	101
	Conclusion générale	102
	Bibliographie :.....	104
	1-Ouvrage :.....	104
	2-Articles :.....	104
	Liste des annexes.....	I
	Annexe A : Exemple complet de guide d'entretien	II
	Annexe B : Listes des questions posées par thème	III

