

## Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG : Cas empirique de la société « FADLAIT »

Pr. HADID Noufeyle \*  
LAGHOUAG Abderrazak \*\*

### Abstract:

Supply Chain Management (SCM) deals with the amplification and the complexity of flows between the different companies in the logistics network through the implementation of best practices as a strategic factor in its competitiveness. These practices are regularly reviewed to identify those that represent a competitive advantage or a risk factor. This article has for principle goal to assess the supply chain performance of an Algerian SMEs operating in the sector of food consumer products. This assessment can be done by using reference models such as SCOR model , ASLOG , SCALE , OLIVER WEIGHT and Global EVALOG . Our choice is based on ASLOG Model that allows identify overall strengths and weaknesses of the supply chain in order to implement and monitor improvement plans that consists in consolidating strengths and developing solutions for weaknesses.

**Key words:** Supply Chain Auditing, Logistic Referential, Supply Chain Performance.

---

\* Professeur, université d'Alger 3.

\*\* Maître Assistant A, Université de M'Sila.

**Résumé:** Le Supply Chain Management (SCM) a pour mission de faire face à l'amplification et à la complexification des flux entre les différentes entreprises dans le réseau logistique à travers la mise en place de bonnes pratiques qui représentent un facteur stratégique de compétitivité. Cet article a pour but principal la mise en avant de la nécessité d'avoir recours, pour les PME, aux audits de la performance Supply Chain afin d'améliorer leurs pratiques. Cette mise en place est illustrée avec un cas concret d'une PME algérienne opérant dans le secteur des produits alimentaires. Cette évaluation peut se faire en utilisant des modèles de référence tels que : le modèle SCOR, ASLOG, SCALE, OLIVER WEIGHT et Global EVALOG. Notre choix s'est porté sur le référentiel ASLOG permettant de faire ressortir l'ensemble des points forts et faibles de la Supply Chain afin de pouvoir mettre en place et de suivre des plans de progrès consistant à consolider les points forts et à améliorer les points faibles.

**Mots clés :** Audit logistique, Référentiel logistique, Performance de la Supply Chain.

## I. Introduction

Dans un contexte de mondialisation des échanges, d'hyper concurrence, la croissance des ventes suite à une augmentation importante de la consommation a eu pour conséquences majeures une amplification et une complexification des flux entre les différents acteurs du système économique. Par conséquent, ces flux sont devenus difficilement rationalisables. En d'autres termes, ces évolutions ont fait émerger le concept de la Supply Chain constituant un puissant levier de compétitivité. Aujourd'hui, ce concept est devenu une science pluridisciplinaire touchant quasiment à toutes les fonctions de l'entreprise.

L'objectif de cet article est principalement d'évaluer les pratiques Supply Chain d'une PME algérienne opérant dans le secteur des produits alimentaires de grande consommation, à savoir la société « Fadlait SARL ». Dans ce genre de secteur, le Supply Chain Management (SCM)<sup>1</sup> constitue un facteur stratégique de compétitivité pour les entreprises, et un

---

<sup>1</sup> L'AFNOR (NF X 50-600) Préconise l'expression « le management de la Chaîne logistique ».

déterminant de leurs performances. Par ailleurs, cette évaluation de la performance des pratiques pourrait être accomplie en utilisant des modèles de référence tels que : les Normes AFNOR<sup>2</sup> FD X50-605, le modèle SCOR, ASLOG, SC Master, SCALE et le modèle OLIVER WEIGHT. Ces derniers permettent de s'arrêter sur l'ensemble des points forts et des points faibles de la Supply Chain afin de pouvoir mettre en place et de suivre des plans de progrès consistant à consolider les points forts ainsi qu'à développer des solutions pour les points faibles.

Ainsi, le choix de ce sujet traitant la problématique des processus Supply Chain dans la société *Fadlait*, qui fabrique et commercialise des produits laitiers, se justifie par le fait que cette dernière répond bien aux attentes des clients en matière de qualité et de coût des produits par rapport à ses principaux concurrents, mais elle risque de perdre cet avantage à cause des problèmes qu'elle rencontre au niveau de la gestion des flux, la gestion des stocks et les indicateurs de performance du SCM. L'audit effectué révèle des axes de progrès qui pourrait conduire à une amélioration de la performance en termes de productivité, de réactivité aux évolutions de marché, de services aux clients et de flexibilité.

Cet article est organisé de la manière suivante : nous avons défini, en premier lieu, les différents concepts autour desquels s'articule notre recherche, à savoir, le Supply Chain Management, la performance Supply Chain, ainsi que le modèle d'évaluation de la performance de la SC, à savoir le référentiel ASLOG, en abordant ses missions, sa structure et sa méthode d'évaluation. Ensuite, nous avons décrit la société *Fadlait*, les conditions et les circonstances ayant caractérisé le déroulement de notre audit et les interviews effectuées auprès des responsables. Les résultats de ces entretiens nous ont permis de cerner les points forts et faibles de la chaîne logistique. Ces derniers ont fait, ensuite, l'objet d'une analyse approfondie afin de comprendre les causes des dysfonctionnements constatés. A la fin, un plan d'actions a été élaboré afin d'apporter à la société des solutions à travers lesquelles les responsables peuvent optimiser et améliorer les processus logistiques vers l'excellence.

---

<sup>2</sup> AFNOR : Association Française de Normalisation / ASLOG : Association Française pour la Logistique/ SCOR: Supply Chain Operations Reference / SC Master : Supply Chain Master/ SCALE Model: Supply Chain Advisor Evaluation Model.

## II. Le Supply Chain Management : un levier de compétitivité des entreprises

Près de 193 millions de réponses sont données par « Google » lorsque l'on entre le terme *Supply Chain*. Ceci montre bien l'importance de ce concept dans le monde académique mais également professionnel. Ainsi, selon (Sanders, 2012, P.3), la Supply Chain est définie comme *un réseau de toutes les entités impliquées dans la production et la livraison d'un produit fini au consommateur final. Cela inclut l'approvisionnement des composantes et des matières premières, la fabrication, la production, l'assemblage des produits, le stockage des biens dans les entrepôts, la saisie des commandes et le suivi, la distribution, et la livraison au consommateur final.* (Dan et Sanders, 2010, P.16) soulignent que l'objectif de chaque acteur dans ce réseau est de travailler ensemble (coopération) afin de réduire les coûts généraux et d'améliorer la qualité et les services de livraison. Concernant Le Management de la Supply Chain, selon (Russell et Taylor, 2011, P.8), ceci peut être défini comme *le design et le management des flux des produits, d'informations, et les flux financiers à travers la SC. Cela implique la coordination et le management de toutes les activités de la SC.* Le SCM s'agit « *d'un concept d'affaires très complexe du fait de la nature et du type de décisions impliquées* » (Sanders, 2012, P.3). Ainsi, selon (Ayers 2006, P.4), il est important de mettre l'accent sur les flux de connaissances permettant l'apprentissage pour l'ensemble des partenaires.

Le SCM contribue à améliorer la performance des entreprises à travers deux principaux facteurs. Le premier facteur, selon (Lambert, 2006), est **l'intégration** inter-fonctionnelle des processus d'affaires clés et des informations qui **ajoutent de la valeur** aux consommateurs et aux parties prenantes et cela à travers le réseau des firmes impliquées dans la SC. Le deuxième facteur, selon (Stadler, 2005), est **la coordination** des flux physiques, informationnels et financiers afin d'accomplir les demandes des consommateurs finaux avec l'objectif d'améliorer **la compétitivité de la SC dans son ensemble**. Les apports du SCM, à travers l'intégration et la coordination des flux, sont multiples. Beamon (1999) et Bowersox et al. (2013, P.368) montrent que ces apports peuvent être visibles en termes financiers telle que l'amélioration de chiffre d'affaire, l'optimisation des investissements ainsi que l'amélioration de l'efficacité à travers la productivité et la maîtrise des coûts totaux (coûts de stockage, de distribution, etc.). Le SCM permet aussi d'améliorer **la réactivité et les**

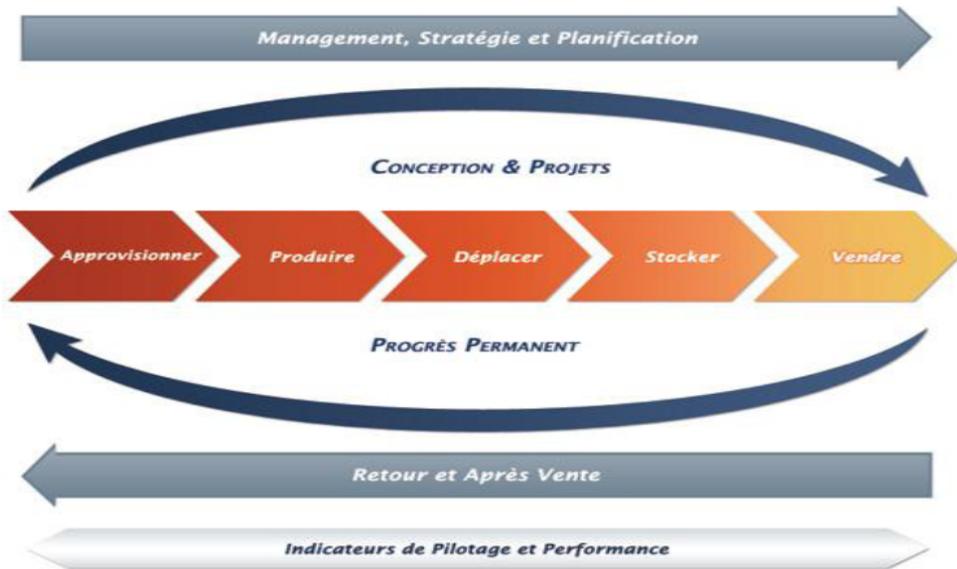
**services aux clients** (Qualité des produits, fiabilité des livraisons) ainsi que **la flexibilité**, notamment la capacité des entreprises de la SC à répondre aux changements de l'environnement. Cet axe comprend la flexibilité par rapport au volume, à la variété de produits, aux dates de livraison, au développement de nouveaux produits et services.

A partir de ce qui a été évoqué, il devient important, pour les entreprises, de développer et d'adopter les meilleures pratiques relatives à la gestion des flux, et de s'assurer régulièrement de leurs mises en application. Cette vérification de conformité des pratiques SC peut être accomplie à partir d'un audit basé sur des référentiels logistiques tels que : le model ASLOG, EVALOG, SCOR, etc.

### **III. Le Référentiel ASLOG : un outil d'évaluation des pratiques Supply Chain**

Un Audit logistique est une démarche de contrôle global ou partiel visant à vérifier l'existence des processus et des règles d'organisation logistique correctement formalisées. Selon (Lauras, 2004, P.56), l'audit sert à évaluer l'exécution et le respect d'engagements et de bonnes pratiques établies en amont (Normes de qualité). Un audit se base sur un référentiel. Ceci est conçu pour mesurer la performance logistique relative à chaque processus logistique. (Eric Mamy, 1987, P.19), dans son article « Autopsie du diagnostic logistique » définit cette démarche comme un « examen critique » des points forts et des points faibles du système logistique conduisant nécessairement à déterminer un plan d'actions : ces actions sont elles-mêmes évaluées en coût de mise en œuvre et de gains quantitatifs et qualitatifs.

Le référentiel ASLOG a pour mission de dynamiser les réseaux d'entreprises, de permettre aux entreprises de favoriser et de s'approprier des connaissances et des techniques ainsi que de développer des outils d'évaluation de la performance logistique. Le référentiel ASLOG est conçu pour évaluer la Supply Chain globale. Ceci permet à l'entreprise, quelle que soit sa taille, d'être évaluée par rapport à une grille de référence qui s'échelonne des pratiques de base à l'excellence opérationnelle. Le modèle ASLOG, qui a été conçu suivant une structure processuelle, présente plusieurs axes de processus en silos, (Zouaghi, 2013, P.99). La figure ci-après montre les différents thèmes clés abordés.

**Figure 1: Thèmes clés du référentiel ASLOG**

**Source :** Référentiel Logistique ASLOG, 5<sup>ème</sup> Version, 2008.

L'ASLOG a conçu un référentiel logistique en se basant sur celui mis au point par VOLVO dans les années 1990. Le Référentiel ASLOG apporte une aide aux entreprises désireuses d'adopter une démarche d'amélioration continue, avec pour objectif prioritaire, celui d'atteindre le niveau d'excellence et de mettre en place les bonnes pratiques de la logistique. La première version de ce Référentiel date de 1997. Il comptait alors 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits, mais il ne prenait pas suffisamment en compte la problématique du flux aval ou d'autres problématiques. Le concept de la Supply Chain a été introduit dans le référentiel en 2002. Dans notre étude, nous avons utilisé la 5<sup>ème</sup> version, élaborée en 2008, qui comporte 124 questions.

#### **IV. Evaluation de la performance selon le Modèle ASLOG :**

Evaluer la performance logistique d'une société n'est pas du tout facile, et nécessite des compétences spécifiques et une expérience considérable dans le domaine, surtout lorsqu'il s'agit de positionner les pratiques d'une société par rapport aux meilleures pratiques.

Le modèle ASLOG base ses évaluations sur le niveau de performance ou le niveau de maîtrise des pratiques, des activités ou des processus (Zouaghi, 2013, P.100). Ce référentiel axe les pratiques de la Supply Chain autour de

trois points, soit une méthode à développer, une performance à améliorer ou un risque à maîtriser. La notation des pratiques qui est adoptée par l'ASLOG utilise une échelle de 4 niveaux de performance (0, 1, 2, 3) axée sur les points évoqués précédemment (Méthode, Performance, Risque). Si par exemple une méthode de gestion logistique existe, on donne 1 point, si cette méthode est maîtrisée et optimisée, on accorde 2 points, et si la pertinence stratégique de cette méthode est revue régulièrement dans un cadre de progrès permanent, on donne 3 points, un exemple sur ce point concerne les méthodes de gestion de stocks (FIFO, LIFO), ou les méthodes des prévisions des ventes et de la production, etc. Pour le deuxième axe, qui est le risque, si le risque ou les dysfonctionnements sont mesurés, on donne 1 point, si le risque est contenu dans les intervalles et les niveaux déterminés au préalable, on accorde 2 points. Et si le risque est maîtrisé et des mesures préventives sont mises en place, 3 points sont obtenus. Un exemple pour le risque est la maintenance des moyens de production, de manutention, etc. Concernant la performance, si la performance d'un processus logistique est suffisante, même si elle n'est pas chiffrée (indicateurs qualitatifs), on donne 1 point, si la performance est en progrès occasionnel non régulier, on donne 2 points, et si la performance est maîtrisée dans un cadre de progrès permanent dans lequel le personnel est largement impliqué, on donne 3 points. Un exemple de la performance est par exemple la gestion de transport.

Si un processus logistique donné obtient une note inférieure à 3, il s'en suit d'un commentaire qui met en évidence les pratiques de la société relatives à ce processus. Ensuite, des mesures de progrès sont développées afin de l'améliorer. Ci-après un tableau récapitulatif des axes d'évaluation de la performance logistique.

**Tableau 1 : Évaluation de la performance selon ASLOG**

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

Source : Référentiel Logistique ASLOG, 5<sup>ème</sup> Version, 2008.

Néanmoins, le modèle ASLOG a subi plusieurs critiques. (Zouaghi, 2013, P.102) montre que le fait que le modèle ASLOG, qui a été développé en 1997, soit déjà à son 5ème version montre l'adaptation de ce modèle aux changements du contexte dans lequel évoluent les entreprises, mais dévoile par contre une certaine instabilité des références et standards établis qui peut provenir soit du fait que le domaine est en maturation, ou du fait que les protocoles et les méthodologies de leur développement ne sont pas assez robustes. Ainsi, ce référentiel manque d'une orientation Supply Chain et est plutôt orienté vers une vision fonctionnelle. En effet, (Netland et Alfnes, 2008) ainsi que (Srai et Gregory, 2005) montrent que ces critiques concernent presque l'ensemble des référentiels établis comme le montre la recherche en la matière.

## **V. Méthodologie adoptée :**

La SARL « **FADLAIT**<sup>3</sup> » est une société de fabrication et de distribution des produits alimentaires qui a été créée le 30/01/2007, avec une mise en activité effective début 2008. Avec un effectif de plus de 100 employés en 2013, la Fadlait dispose d'un parc de transport contenant 12 camions frigorifiques (11 camions de 1.5 tonnes, et un camion de 2.5 tonnes). Concernant les ateliers et les capacités de production, la société dispose de 03 ateliers de production qui fonctionnent en régime continu avec 03 équipes de 08 heures.

Concernant le service logistique, il est vrai que le service approvisionnement suit l'ensemble des processus logistiques, mais un pilotage efficace de toutes les opérations logistiques exige la mise en place d'un service logistique à part entière.

Concernant les conditions d'audit, ceci s'est déroulé sous forme d'entretiens auprès des responsables des fonctions (l'achat, la production, la gestion de stock, la vente, etc.) ainsi que le gérant de la société. Les questions étaient ouvertes mais orientés selon les thèmes du référentiel ASLOG.

En générale, nous avons identifié pour chaque thème le responsable de la fonction concernée. Parfois, des questions concernant deux fonctions différentes sont posées à la même personne puisque, comme on a vu plus

---

<sup>3</sup> Pour la confidentialité des informations, « Fadlait » n'est pas le vrai nom de la société.

haut, les responsabilités ont été interférées les unes avec les autres et, donc, la même personne peut faire les deux.

L'audit s'est déroulé dans de bonnes conditions, les personnes auditées voulaient vraiment collaborer afin de réussir l'évaluation et d'avoir des solutions efficaces permettant d'optimiser les processus et d'améliorer la performance.

Pour les responsables qui ont trouvé des difficultés à répondre à une question ou à s'exprimer sur un dysfonctionnement, nous les avons aidés à repérer les problèmes et mettre les liens de causalité avec les variables dépendantes et/ou indépendantes. Ainsi, dans le cas où l'explication d'un responsable n'est pas claire, nous nous sommes déplacés avec le responsable concerné sur le lieu de travail afin de voir l'exécution des opérations sur le terrain.

## **VI. Résultats & Analyses :**

Les lignes qui suivent seront consacrées à l'analyse des différents thèmes clés de l'audit logistique. En effet, pour chaque thème, nous avons posé des questions adoptées au contexte de la société. Dans le premier thème, à savoir le management, la stratégie et la planification, nous avons posé huit (8) questions concernant (1) la prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale, (2) l'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise, ainsi que (3) le personnel logistique et sa formation. Le tableau (2) ci-dessous aborde quelques questions à titre d'exemple. En effet, les entretiens effectués avec les responsables des fonctions, à savoir le responsable d'approvisionnement, de production et celui du service commercial nous ont montré que ces derniers ont une vision transversale de l'activité depuis l'achat de la matière première auprès du fournisseur jusqu'à la livraison des produits finaux au client. Ainsi, les besoins des clients sont largement intégrés dans la politique logistique que ce soit en termes de programmation des lots dans la chaîne de production ou en termes de programmation des livraisons, etc. Les décisions relatives aux investissements logistiques sont généralement prises après une étude de délais, des coûts de réalisation et surtout du retour sur investissement et de la valeur créée chez les clients. Les charges logistiques sont suivies mensuellement comparées avec les charges des mois précédents relatifs à l'activité normale afin de détecter les écarts et les corriger. Ce premier élément avait un taux de performance de 67% (voir

le tableau 3). A propos de l'organisation des fonctions, celle-ci est mal conçue ainsi que les responsabilités dans chaque fonction sont mal définies, notamment les responsabilités logistiques. Ce deuxième élément a un taux de performance de 17%. En ce qui concerne le troisième élément, il s'agit du personnel logistique et de sa formation. Les employés ne sont pas formés à l'utilisation du système d'information ou à la gestion des activités logistiques telles que la gestion de stocks, etc. Par conséquent, cet élément a un taux de performance de 33%.

**Tableau 2 : Exemples de questions sur Management, Stratégie et Planification de la SC.**

<b>1.1. Prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale</b>					
<b>Questions</b>	<b>La note</b>				<b>Observations</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
1.1.1. Comment la logistique est-elle prise en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?					
1.1.2. Comment la programmation des investissements logistiques est-elle réalisée ?					
1.1.3. Comment des dépenses logistiques sont-elles contrôlées ?					
<b>Total du groupe</b>					<b>N points</b>

Dans la même lignée, des questions pertinentes du référentiel ASLOG ont été posées pour le reste des chapitres telles que : Comment les emballages et conditionnements des produits sont-ils conçus ? Comment les fournisseurs et les prestataires sont-ils choisis ? Comment les approvisionnements sont-ils gérés ? Comment la fiabilité des fournisseurs est-elle assurée ? Comment la qualité du produit est-elle maîtrisée ? Comment les niveaux de stocks sont-ils travaillés ? Comment les moyens de manutention et de stockage sont-ils maintenus ? Quelle est l'influence du crédit client sur l'acceptation de la commande ? Comment les retours clients sont-ils gérés ? Comment les coûts logistiques sont-ils suivis ?

Comment les contraintes environnementales ont-elles été intégrées dans la stratégie logistique ? Le tableau (3) ci-après donne en détail les poids de performance associés à chaque processus logistique.

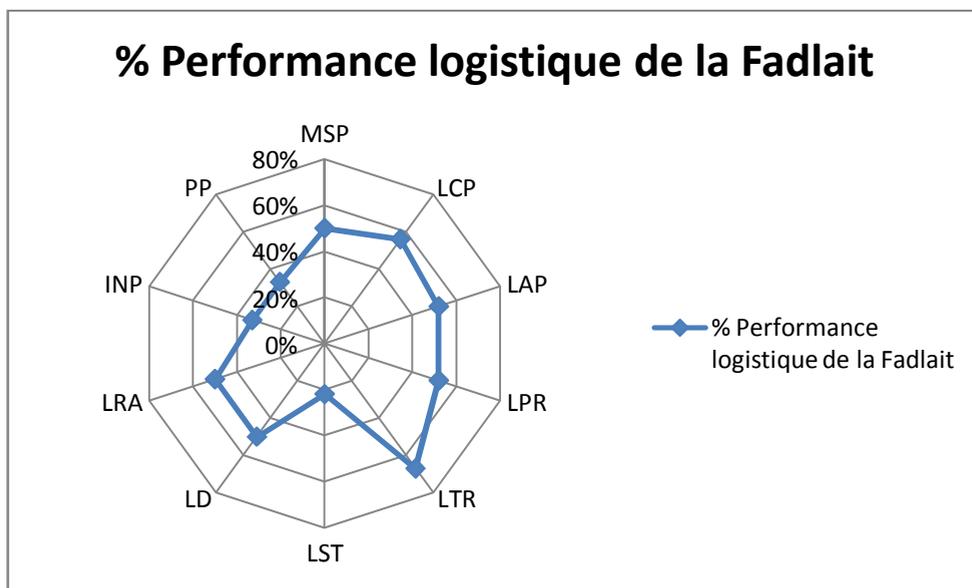
**Tableau 3 : Evaluation de la performance logistique globale.**

Les éléments du thème	Note obtenue	Note Max	%
<b>Chapitre 1 : Management, Stratégie et Planification</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>50%</b>
Prise en compte de la logistique dans le management par la DG	10	15	67%
L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise	01	06	17%
Le personnel logistique et sa formation	01	03	33%
<b>Chapitre 2 : la logistique en conception et projet</b>	<b>05</b>	<b>09</b>	<b>56%</b>
Conception des produits	03	06	50%
Conception des services connexes	02	03	66%
<b>Chapitre 3 : la logistique d'approvisionnement</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>52%</b>
Choix des fournisseurs	02	03	66%
Pilotage des approvisionnements	05	12	42%
Partenariat avec les fournisseurs	03	03	100%
Opérations d'approvisionnement	01	03	33%
<b>Chapitre 4 : la logistique de production</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>52%</b>
Implantation des usines, ateliers, ilots, postes de travail	07	09	78%
Pilotage des flux (informations et produits)	01	03	33%
Activités et aléas	02	06	33%
Personnel	01	03	33%
<b>Chapitre 5 : la logistique de transport</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>67%</b>
choix des transporteurs	05	06	83%
Maitrise du flux aval	02	03	66%
Partenariat avec les transporteurs	02	03	66%
Maitrise opérationnelle	01	03	33%
<b>Chapitre 6 : le stockage</b>	<b>04</b>	<b>18</b>	<b>22%</b>
Implantation des plateformes, entrepôts et magasinage	02	06	33%
Gestion des stocks	01	06	17%
Activités et aléas	01	03	33%
personnel	00	03	0%
<b>Chapitre 7 : la logistique de distribution</b>	<b>09</b>	<b>18</b>	<b>50%</b>
Prévisions des ventes	01	03	33%
Administration des ventes	07	12	58%
Activités et suivi opérationnel	01	03	33%
<b>Chapitre 8 : La logistique de soutien, Retours et Fin de vie des produits</b>	<b>06</b>	<b>12</b>	<b>50%</b>
Organisations et gestion de l'activité	00	03	0%
Retours	04	06	66%
Réemploi, Recyclage et Destruction	02	03	66%
<b>Chapitre 9 : les indicateurs de pilotage</b>	<b>08</b>	<b>24</b>	<b>33%</b>
Indicateurs de pilotage des processus logistiques	08	24	33%
<b>Chapitre 10 : Progrès permanent</b>	<b>04</b>	<b>12</b>	<b>33%</b>
Les éléments de progrès	04	12	33%
<b>Total de la performance</b>	<b>80</b>	<b>174</b>	<b>46%</b>

Globalement, les notes obtenues selon le modèle ASLOG nous ont amené à un taux de risque moyen de la performance logistique de 46%. Ce taux met bien en évidence que la fonction logistique entrave la performance globale de la *Fadlait*. La gestion de la Supply Chain, qui est censée être un facteur clé de succès permettant d'apporter des gains à la *Fadlait*, est devenue un facteur de risque menaçant son évolution dans son domaine d'activité et qui entrave la réalisation de ses objectifs.

En effet, nous avons pu constater que certains thèmes, à savoir la Logistique en Conception et Projet (**LCP**) et La Logistique de Transport (**LTR**), qui ont respectivement un taux de performance de 56% et 67%, ne représentent pas vraiment un taux de risque. Ces processus sont relativement pris en considération par l'ensemble des responsables. Également, cinq autres thèmes représentent un taux de performance modéré, ces thèmes sont le Management, Stratégie et Planification (**MSP**), La Logistique d'Approvisionnement (**LAP**), La logistique de Production (**LPR**), Logistique de Distribution (**LD**), Logistique des Retours et Après-ventes (**LRA**). Les taux de performance sont respectivement 50%, 52%, 52%, 50% et 50%. D'autres thèmes constituent un taux de risque très fort, à savoir les Indicateurs de pilotage (**INP**), ainsi que l'axe de Progrès Permanent (**PP**) avec un taux similaire de 33%. Par contre, la Logistique de Stockage (**LST**) est associée à un taux de risque de 22%. La figure (2) montre le niveau de performance de chaque axe.

Figure 2 : Taux de la performance logistique de la Fadlait



Au regard des notes obtenues à cet audit et des remarques formulées précédemment, nous jugeons qu'il est pertinent, pour la société *Fadlait*, de renforcer les points suivants :

- L'engagement du Top management dans la mise en place des pratiques logistiques adaptées à la politique et à la stratégie de la société est décisif pour sa réussite. Faute de quoi, les contributions restent toujours sans utilité.
- En second point, Il est fortement recommandé à la société de créer un service logistique avec un responsable ayant des pouvoirs transversaux étendus à toutes les fonctions afin de pouvoir réaliser la cohésion entre les actions logistiques.
- Afin de faciliter le contact avec les fournisseurs et les clients, créer un site Web ou, au moins, dans l'état actuel, une page dans les communautés virtuelles est très utile.
- La culture des systèmes d'information de gestion n'est pas omniprésente au sein de *Fadlait* qui devrait mettre en place pour chaque fonction des SI interconnectés autour d'une seule base de donnée pour une gestion des flux en temps réel du moment où le service commercial est délocalisé du lieu de production. Le personnel doit être formé afin d'exploiter largement les potentialités de ces outils technologiques.

- La détermination des besoins en produits finis peut être améliorée en adoptant une méthode qui permet de combiner les commandes des clients avec les prévisions de ventes afin de pouvoir programmer les lots de fabrication de chaque produit et de répondre aux commandes à livrer dans le plus court délai.
- Afin d'assurer la fiabilité des fournisseurs, notamment ceux à l'étranger, la *Fadlait* doit adopter une gestion préventive des achats en développant des accords avec eux afin d'éviter toute sorte de rupture et de non-conformité qualitative ou quantitative qui causent généralement des frais supplémentaires et des problèmes avec les services douaniers du port.
- Les transporteurs externes assurant l'approvisionnement ou la livraison doivent être impliqués dans la gestion de cette fonction vitale en développant des relations interpersonnelles avec eux et ne pas les changer.
- Concernant la gestion des stocks, mettre en place des processus adéquats ainsi qu'embaucher un effectif expérimenté est nécessaire pour éviter les ruptures des flux physiques. Ainsi, Les responsabilités quant aux régularisations de stocks doivent être clairement assignées.
- La *Fadlait* doit aussi bénéficier de l'expérience des sociétés analogues ou concurrentes en réalisant un *Benchmarking* de leurs pratiques logistiques.
- Pour éviter les ruptures causées par les pannes des machines de production, il ne faut pas se contenter d'une réparation immédiate du matériel, mais elle doit programmer des maintenances préventives afin d'assurer la disponibilité des ressources matérielles dans le futur.
- La *Fadlait* doit optimiser les flux informationnels et physiques de la gestion des retours en formalisant les démarches.
- La conception d'un tableau de bord est nécessaire pour le pilotage des coûts et des actions. Cet outil stratégique permet un feedback d'information et un apprentissage pour un progrès permanent.

## VII. Conclusion :

En guise de conclusion, notre travail consiste à évaluer la performance de la SC de la SARL « *Fadlait* », une société qui opère dans le secteur des produits de grande consommation. Cette évaluation a été basée sur un référentiel conçu par l'Association Française pour la Logistique (ASLOG) après avoir été réadapté au contexte d'activité de la *Fadlait* en éliminant certaines questions. Ce référentiel nous a permis d'identifier les gisements de performance logistique qui pourraient faire gagner cette PME par la réduction des coûts et la croissance des ventes. A la fin, des préconisations ont été formulées afin de renforcer les maillons faibles, de réduire les dysfonctionnements et d'améliorer les pratiques logistiques. Cet article aborde les problèmes relatifs à l'organisation du travail, et plus particulièrement le manque d'une répartition claire des tâches logistiques entre les responsables, ainsi que le manque de procédures établies restent des problèmes majeurs dans cette société.

Comme tout travail de recherche, notre travail présente certaines limites, la première limite est d'ordre méthodologique concernant l'analyse des interviews effectuées auprès des responsables et les points d'évaluation donnés à chaque processus logistique. En effet, une autre échelle de maturité, qui s'étend de 1 à 7, pourrait être utilisée dans cet audit et qui semble plus pertinente dans l'évaluation que de 0 à 3. Enfin, le suivi et la mise en application du plan d'actions ainsi qu'une conception d'un tableau de bord logistique et sa mise en place pourraient faire l'objet d'un futur travail de recherche.

## Bibliographie :

1. ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5<sup>ème</sup> Version.
2. Ayers, James B. 2006. « *Handbook of SCM* ». 2ème Edition. Auerbach Publications.
3. Bowersox D.J, Closs D.J, Copper M.B, Bowersox J.C,. 2013. «*Supply Chain Logistics Management*», Fourth Edition, Mc Graw-Hill International Edition.
4. Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper and Janus D.Pagh. 1998. «*Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*», the international Journal of Logistics Management, Vol.0, No.2. pp.1-20.

5. Eric Mamy. 1987. « *Autopsie du diagnostic logistique* », revue de « l'Acheteur », Edition Mars, pp. 19-21.
6. Lauras Mathieu. 2004. « *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion des chaines logistiques: application à la coopération maison-mère filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique* », thèse de doctorat, Institut National Polytechniques De Toulouse,
7. Netland, T. H., et E. Alfnes. 2008. « *A practical tool for supply chain improvement-experiences with the supply chain maturity assessment test (SCMAT)* ». In *Manufacturing Fundamentals: Necessity and Sufficiency, proceedings of the 3rd World Conference on Production and Operations Management, POM Tokyo*, 956–969.
8. Netland, T. H., et E. Alfnes. 2008. « *A practical tool for supply chain improvement-experiences with the supply chain maturity assessment test (SCMAT)* ». In *Manufacturing Fundamentals: Necessity and Sufficiency, proceedings of the 3rd World Conference on Production and Operations Management, POM Tokyo*, 956–969.
9. Reid, R. Dan, et Nada R. Sanders. 2010. « *Operations Management: An Integrated Approach* », 4th Edition International Student Version, John Wiley & Sons.
10. Roberta S. Russell, Bernard W. Taylor. 2011. « *Operations Management: Creating Value along the Supply Chain* », 7th Edition, John Wiley & Sons, INC.
11. Sanders, Nada R. 2012. « *Supply Chain Management: A Global Perspective* », 1st Ed. John Wiley & Sons.
12. Srai, J. S., et M. J. Gregory. 2005. « *Supply chain capability assessment of global operations* ». In Budapest, Hungary.
13. Stadtler, H. 2005. « *Supply chain management and advanced planning–basics, overview and challenges* », *European Journal of Operational Research* 163 (2005) 575–588
14. Zouaghi Iskander. 2013. « *Maturité Supply Chain des entreprises: conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.

**Sites internet :**

15. [www.aslog.com](http://www.aslog.com)
16. [www.cat-logistique.com](http://www.cat-logistique.com)