

Liste des abréviations

AFNOR : Association française de normalisation

AJC : Avant Jésus Christ

ASLOG : Association française pour la logistique

APS: Advanced Planning and Scheduling

B to B : business to business

B to C : business to consumer

CRM : Customer Relationship Management

CSCMP : Council supply chain management professionals

DA : Dinar Algérien

DFC : Direction finance et comptabilité

DG : Direction générale

DRH : Direction des ressources humaines

DRP : Distribution resource planning

EDI : Echange de données informatisées

ECR : Efficient Consumer Response

ERP : Entreprise Resource planning

ENCG : Entreprise Nationale des Corps Gras

GPA : Gestion partagée des approvisionnements

GRH: Gestion des ressources humaines

JAT : Juste à temps

MES: Manufacturing execution system

MRP: Manufacturing Resource Planning

NCPDM : National Council of Physical Distribution Management

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et communications

Liste des abréviations

PDP : Le plan directeur de production

PGI : Progiciels de gestion intégrée

PIC : Le plan industriel et commercial

QSHE : Qualité sécurité hygiène environnement

R&D :Recherches et développement

SAV : Service après vente

SCE : Supply Chain Execution System

SCM : Supply chain management

SPA : Société par actions

T/J : Tonnes par jour

TLI : The Logistics Institute

TMS : Transport management system

WMS : Warehouse management system

Liste des figures

Liste des figures

Numéro de la figure	Intitulé	Page
1	Représentation schématisée de la chaîne logistique	17
2	Chaîne de valeur de Porter	30
3	L'offre logiciel du SCM	37
4	L'organigramme du complexe agro-alimentaire Cevital	56
5	Le cadre conceptuel de la recherche	61
6	Système d'ordonnancement vente sur stocks	66

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Intitulé	Page
1	Les caractéristiques des trois périodes du marché	9
2	La répartition des répondants selon le niveau du poste occupé	58
3	La répartition des répondants selon le genre	59
4	La répartition des répondants selon l'âge	59
5	La répartition des répondants selon l'expérience professionnelle	60
6	Analyse de l'axe 1	61
7	Analyse de l'axe 2	62
8	Analyse de l'axe 3	63
9	Analyse de l'axe 4	63
10	Analyse de l'axe 5	64

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : de la logistique à la supply chain	
I.1.La logistique.....	04
I.2.Evolution de la logistique	07
I.3.Evolution du management de la logistique	08
I.4.L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures	12
I.5.Autres critères d'efficacité	14
I.6. La définition de processus et de politique d'entreprise.....	15
I.7.La supply chain	16
Chapitre II : la maîtrise de la supply chain, outils stratégiques	
II.1. La chaîne de valeur de Porter	22
II.2.Le rôle des TIC dans le management de la Supply Chain	25
II.3.La planification dans la chaîne logistique.....	30
II.4.Les grandes fonctions du management de la supply chain	32
II.5.La collaboration dans la supply chain	34
II.6.Améliorer le service client	37
II.7.la logistique du retour.....	37
II.8.le risque logistique	38
Chapitre III : la mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital	
III.1.Méthodologie de recherche	40
III.2.Analyse des résultats	49
III.3.Le management de la supply chain au sein de Cevital	52
III.4.Limites et recommandations	55

Conclusion générale ----- 59

Bibliographie ----- 61

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement aussi complexe et turbulent, caractérisé par la globalisation des marchés, par une hyper concurrence, et des clients de plus en plus exigeants, cette situation a poussé les entreprises à adopter un système de management développé, qui englobe toutes ses fonctions et de les coordonner et ce dont le but est d'offrir des produits ou des services de qualité, ce qui est susceptible d'assurer la survie et la croissance de ces entreprises.

Le développement de la compétition a remis en cause si on ose dire les stratégies classiques de l'avantage concurrentiel tel que la domination par les coûts, ou par le biais de la différenciation, car il faut plus que ça, il faut être performant dans tous les domaines, le prix, la qualité, la flexibilité, la réactivité et le niveau de service.

De ce fait les entreprises sont appelées à bien traiter les flux physiques et informationnels tant en interne mais aussi en externe, car la compétitivité des entreprises dépend d'une grande partie du degré de maîtrise de sa chaîne logistique. Cela nécessite une vision globale des organisations, et gérer toutes les activités de façon que l'une soit complémentaire à l'autre, de façon globale, et non pas cas par cas, dont le but est l'acquisition d'un avantage compétitif.

La fonction de la logistique est d'une importance capitale, elle comprend toutes les activités ayant pour but de mettre en place, aux moindres coûts, d'une quantité de produit à l'endroit et au moment où la demande existe¹. C'est la définition classique qui a été donnée à cette activité, mais à partir des années 1990, il est apparu un nouveau terme qui se substitue à la fonction de la logistique traditionnelle, c'est la supply chain ou la logistique globale, qui englobe dans une approche systémique tous les flux physiques et informationnelles, et assure aussi la coordination et la collaboration entre les différents maillons de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des sous-traitants ou des clients. La supply chain s'intéresse donc à la gestion de l'offre et à la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.

L'intégration des activités en amont et en aval de la logistique à travers la supply chain permet à une entreprise de développer un avantage compétitif sur le marché, en exerçant ses activités d'une manière plus efficace que ses concurrents, par un meilleur contrôle des coûts, par une gestion plus efficace des relations entre chaque maillon de la chaîne, par une meilleure performance du service chargé de la clientèle, par un lien renforcé entre mesures de performances opérationnelles et financières.

¹ Définition de l'ASLOG (association française pour la logistique).

Introduction générale

Dans ce contexte, les entreprises algériennes sont devenues conscientes de l'importance de la gestion de la chaîne logistique, comme étant un moyen incontournable pour l'amélioration des performances. C'est dans cette optique que l'entreprise Cevital envisage de mettre en place une fonction supply chain management dont l'objectif est d'assurer une meilleure maîtrise des flux physiques et informationnels.

Notre travail de recherche s'intéresse en particulier à la supply chain, en tant qu'activité qui englobe toutes les fonctions qui contribuent à la création de la valeur, et qui gère aussi les relations avec les partenaires externes, et donc la question principale à laquelle nous allons nous interroger est :

« Comment mettre en place une fonction management supply chain, qui englobe toutes les activités et les maillons qui constituent la chaîne, de façon qu'elle contribue à la création de la valeur et qu'elle acquiert à l'entreprise un avantage compétitif ? ».

Pour répondre à cette dernière, plusieurs autres questions peuvent se poser à cet effet, tel que :

-Qu'est ce que la logistique et qu'elle est son importance ?

-Qu'est ce que la supply chain ?

-Quelle est le rôle des NTIC dans la supply chain ?

Hypothèse de travail :

Notre travail consiste à l'analyse de la mise en œuvre d'un système de management de la supply chain, pour y parvenir nous avons jugé utile de mettre l'accent sur les facteurs permettant de mettre en place une fonction qui englobe tous les flux, de ce fait nous partons des deux hypothèses de travail suivantes :

Hypothèse 1 : « la mise en œuvre d'une fonction management de la supply chain, nécessite des investissements matériels, mais aussi une meilleure intégration des activités en interne ».

Hypothèse 2 : « pour une meilleure efficacité de la fonction supply chain, il est important d'avoir une meilleure intégration des partenaires externes ».

Introduction générale

Pour mener à bien notre recherche, nous avons ciblé l'entreprise Cevital, notre choix s'est porté sur cette dernière du fait que c'est une entreprise de grande envergure qui collabore avec plusieurs autres entreprises. Autrement dit il existe tout une chaîne qui contribue à la production. Ce qui la rend un exemple typique pour effectuer notre stage.

Afin répondre aux questions posées ci-dessus, nous avons réparti notre travail en deux parties :

La première partie comporte deux chapitres, abordant les aspects théoriques relatifs au thème traité. Ils traitent dans l'ensemble la fonction logistique, les concepts de la supply chain et la supply chain management, ainsi que l'aspect stratégique du management de la chaîne logistique, et également les grandes questions liées à la chaîne logistique.

La seconde partie, qui comporte un chapitre, qui sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, exposer le cas pratique, les résultats du traitement et de l'analyse des informations, ainsi que les commentaires associés.

Chapitre I :
De la logistique à la
supply chain

Dans notre ère moderne, le niveau de service de la société reflète le niveau de performance de la chaîne logistique. En effet, nous ne nous posons pas toujours la question sur le rôle que joue la fonction logistique dans notre vie, car heureusement, nous avons l'habitude de trouver le produit désiré sur les rayons d'un supermarché, de recevoir une commande correcte et dans les délais convenus etc. Par ailleurs le terme logistique recouvre des interprétations très diverses. Cela va du simple transport jusqu'à une science interdisciplinaire combinant ingénierie, micro économie et théorie d'organisations.

I.1. La logistique

Avant de donner des définitions à la logistique, nous allons donner l'étymologie du mot ainsi que ses origin

I.1.1. Etymologie de la logistique

D'après le dictionnaire historique de la langue française Le Robert (2000), le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie « relatif au calcul » qui concerne le raisonnement. Il sera par la suite à l'origine du mot latin *logisticus* ayant la même signification semblable à celui de l'algèbre. D'un point de vue militaire, la logistique correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et le ravitaillement des troupes pour une meilleure efficacité de l'utilisation ; il correspond au grade d'un officier en charge du «logis» des troupes, lors du combat. Ce mot est ensuite à l'origine du mot latin *logisticus* qui a la même signification. C'est le philosophe grec Platon (428-348 av. J.C.) qui fut sans doute le premier à utiliser le mot *logistikos*.

I.1.2.Origine militaire

L'origine militaire de la logistique est incontestable. Durant des milliers d'années, alors que l'organisation économique est fondée sur un artisanat éclaté, les seules grandes organisations étaient les armées. Or l'efficacité d'une armée dépend de sa mobilité et de la force de ses soldats. En définitive, la logistique fait partie intégrante de la stratégie militaire. Elle va impacter les conditions des combattants (armes, munitions, nourriture...), nécessitant des opérations en amont (interventions entre la logistique et la tactique)².

Alexandre Le Grand (356-323 AJC) fut certainement le premier chef de guerre précurseur de la logistique moderne. Il a pu fournir une réponse novatrice à l'arbitrage mobilité-approvisionnement en vivre. Ce roi grec de Macédoine, à expliquer que la guerre nécessite avant

² P. Mèdan, A .Gratacap, logistique et Supply chain management, Dunod, paris, 2008, p8.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

tout une préparation importante pour pouvoir mener campagne dans les meilleures conditions envisageables. En effet, une guerre se prépare de façon très rigoureuse et c'est cette dernière qui peut déterminer l'issue d'une bataille. Cet homme va ordonner à ses hommes de brûler les chariots contenant le matériel, les richesses ou encore les affaires personnelles afin d'aller plus vite. Alexandre Le Grand s'est rendu compte que tout ce matériel ralentissait considérablement les troupes. En brûlant tous ces éléments des troupes, ce chef a voulu accélérer l'avancée de ses soldats et ainsi mieux surprendre ses ennemis.

De ce fait le parallèle avec l'entreprise « Agile » est frappant : du fait de niveau de stock très faible, elle peut être réactive ou proactive.

I.1.3. Définition de la logistique

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Mais, l'évolution est incontestable et est nécessaire car la société évolue sans cesse et il faut que l'entreprise s'adapte et soit réactive aux changements. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

Sommairement, on peut définir la logistique comme étant un mode de gestion qui regroupe l'ensemble des opérations physiques dans l'entreprise. Dès 1948, le comité de l'American Marketing Association définit la logistique comme le déplacement et la manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation³.

Cette approche de la logistique ne prend en compte que la partie transport et distribution.

En 1962 le NCPDM⁴ (National Council of Physical Distribution Management) a proposé cette définition pour la logistique: « Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients». Par rapport à la définition précédente, en plus de l'élargissement des tâches physiques,

³ D. Tixier, H. Mathe et J. Collin in P. Médan, A. Gratacap, op cit, p9.

⁴ (NCPDM): National Council of Physical Distribution Management in Pierre Médan, Anne Gratacap, op cit, p9.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

elle contient les prévisions de marché, le service offert aux clients et le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts qui est une décision stratégique.

L'Association des Logisticiens d'entreprise (ASLOG)⁵ a défini la logistique comme étant « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telle que : localisation des usines, entrepôt, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison ». Cette définition ressemble à la définition du NCPDM (1972), mais elle ne couvre pas le service après vente et le recyclage du produit.

Le «The Logistics Institute»⁶ définit la logistique comme suit: « La logistique est une collection de fonctions relatives aux flux de marchandises, d'informations et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis ». Par rapport à d'autres définitions, TLI insiste clairement sur les flux des informations et les flux financiers.

En résumé, on peut dire que la logistique correspond à la gestion des flux financiers, informationnels, physiques que va rencontrer l'entreprise. La logistique est essentielle pour la firme car c'est cette dernière qui va permettre l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

I.1.4. Les différents types de logistiques

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes⁷ :

Une logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base et sous ensemble nécessaire dans la production ;

Une logistique d'approvisionnement général : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;

Une logistique de production : qui consiste à apporter aux pieds des chaînes de production les matériaux et composants qui rentrent dans le processus de production ;

⁵ L'ASLOG (association française pour la logistique) in Pierre Médan, Anne Gratacap, op cit, p12.

⁶ The Logistics Institute (TLI) est une association entre «Georgia Technology», le « National Science Foundation

⁷ Y. Pimor, logistique, 4 ème édition, Dunod, Paris, 1998, p205.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

Une logistique de distribution : qui consiste à apporter au consommateur final le produit dont il a besoin ;

Une logistique militaire : qui vise à transporter tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;

Une logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs comme l'aéronautique, l'énergie, l'industrie, etc. qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe y compris la maintenance ;

Une activité dite service après vente : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on notera aussi que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur ;

Des reverse logistics : traduite en Français par logistique à l'envers, rétro logistique ou encore logistique des retours, qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore traiter des déchets industriels, emballage ou produits inutilisables.

Par ailleurs une distinction est faite entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part, les premières qui sont liées directement aux techniques de gestion de la production et techniques marketing, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechange.

Les constatations faites après le traitement de ce chapitre est qu'il y avait bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de supply chain vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

I.2. Evolution de logistique

Toute activité industrielle ou commerciale contient nécessairement des processus logistique, enregistrer les commandes des clients, distribuer les produits finis, gérer des stocks, planifier la production, s'approvisionner chez les fournisseurs, des ressources importantes y sont toujours consacrées. Et ce, depuis qu'il y a des entreprises, et même depuis qu'il y a des activités artisanales, industrielles ou commerciales, même si l'on ne parle pas de logistique. L'origine du

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

mot est militaire : la logistique des armées, c'est la mise en œuvre de l'ensemble des ressources matérielles pour soutenir les opérations.⁸

Traditionnellement dans les entreprises, les différentes phases du flux étaient cloisonnées avec les achats qui traitent des flux entrants, le service commercial des flux sortants, la production qui se centrait principalement sur ses contraintes propres et ses objectifs d'efficacité technique et de productivité. Mais il manque dans une telle situation une vision propre à assurer une cohérence et une dynamique globales.

Dans les années 1980 beaucoup d'entreprise ont réuni dans un même service logistique toutes les fonctions qui traitent les flux des approvisionnements à la distribution, en passant par la logistique de production et la planification des ressources clés. Et en même temps s'est réponde rapidement la notion volontariste de « juste a temps » pour tendre ces flux et tout à la fois augmenter la qualité de service et réduire le stock, chose à priori paradoxale.

Cette évolution, très avancée dans certaines entreprises et certains secteurs, comme par exemple l'automobile, est encore tout juste entrain de s'amorcer dans d'autres. Les années 1990 voient une tendance à l'élargissement de ce concept de « logistique intégrée » vers une acception plus ouverte, le « Supply Chain Management », dans lequel c'est toute l'organisation de l'entreprise qui subit des changements, au-delà de ses structures actuelles d'opérations (vente, distribution, production, achats, approvisionnement) pour permettre plus de flexibilité. Ces mutations sont pour une bonne part dues au contexte macro et micro économique, celui-ci a fortement de continûment évolué dans les dernières décennies. Le marché était jusqu' aux années 1970 principalement tiré par l'offre depuis l'après guerre.

I.3.Evolution du management de la logistique

Jusqu'à maintenant, plusieurs schémas ont été développés pour expliquer l'évolution du marché. Ces évolutions sont à l'origine des différentes philosophies (Total Quality Management, Computer Integrated Manufacturing, Juste à Temps, etc.). Les caractéristiques de chacune de ces trois périodes ont été très souvent décrites et elles sont résumées sur le tableau suivant.

⁸ M.Akbari jokar, Y.Frein, L.Dupont, sur l'évolution du concept de logistique, RIRL 2000, Les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique Trois Révieres, Mai 9, 10 et 11 2000, p2.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

Tableau N°01 : Les caractéristiques des trois périodes du marché

Les Années	Avant 1975	Après 1975	Les Années 1990
Rapport Offre/demande	Demande > offre	Demande = offre	Demande < offre
Connaissance de la demande	La qualité à produire est déterminée	Prévisible avec erreur acceptable	Incertaine
Priorité du producteur	Quantité	Qualité flexibilité	Vitesse de réponse
Cycle de vie du produit	Long	Moyen	Court
Choix du client	Limité	Diversifié	Personnalisé
Domaine du marché	National	Continental	Mondialisé
Relation entre producteur et client	Le producteur est roi	Le client est roi	Coopération forte entre client (donneur d'ordre)
Philosophie de management	-Production de masse -zéro temps d'inoccupation	-zéro défaut -zéro stock	-zéro temps de réponse -chaine logistique

Source :M.Akbari Jokar, Y.Frein, L.Dupont, sur l'évolution du concept de logistique, IMRL 2000, Third International Meeting for research in logistic Trois-Rivières, May9, 10 and 11 2000, p7.

Afin de bien cerner l'impact l'évolution du marché sur la logistique, on a besoin d'un complément d'analyse ce qui est nécessaire aussi pour bien comprendre le concept de la logistique.

De ce fait trois période émergent que nous appelons période de « logistique séparée », de la « logistique intégrée », et de la « logistique coopérée ».

a) Période de la logistique séparée (avant 1975)

C'est la période où la demande était supérieure à l'offre. Les clients avaient donc peu d'influence sur les producteurs. Le souci principal du producteur était la production.

Le produit étant attendu par les clients, le producteur n'avait pas de motif pour raccourcir ses délais de livraison, améliorer la qualité ou aller au devant des nouveaux besoins. Chaque service (conception, production, distribution, etc.) de l'entreprise travaillait indépendamment des autres. Pour augmenter le profit, le responsable de chaque sous partie de la chaîne logistique (approvisionnement, production, distribution) essayait de diminuer les coûts de son service, sans s'occuper des répercussions de ses décisions sur l'ensemble des activités de l'entreprise. On avait donc une suite d'optimisations locales, et non une recherche d'optimisation globale⁹.

b) Période de la logistique intégrée (1975-1990)

Dans cette période, l'apparition de nombreuses entreprises pour un même segment de marché, accroît l'offre et exacerbe la concurrence et la compétition entre elles. Pour garder les clients, il faut augmenter la qualité des produits, arrivé à produire en petites séries, mais avec une grande diversité (présence de la technologie et production en lots modulable.), tout en gardant des coûts compétitifs. Un des moyens pour diminuer le coût global des produits était de diminuer les coûts de stockage (une des raisons de la philosophie du J.A.T.).

Dans cette période, le client devient "roi" pour le producteur. Pour augmenter le niveau de satisfaction du client, tous les services (conception, production, distribution, etc.) doivent collaborer et échanger des données techniques. Pour diminuer les coûts logistiques (afin de satisfaire le client), les responsables des services logistiques essayaient de profiter de cet environnement d'intégration des données pour diminuer au maximum les coûts logistiques. Ceci a conduit, par exemple, à développer des modèles mathématiques pour déterminer les quantités à produire, en tenant compte des contraintes à la fois des sites de production et des centres de stockage/distribution. On avait donc une optimisation globale dans le cadre de l'entreprise et non une suite d'optimisations locales¹⁰.

⁹ M.Akbari jokar, Y.Frein, L.Dupont. op.cit.p4.

¹⁰ Idem

c) Période de logistique coopérée (les années 1990)¹¹

Nous entrons dans la période où la capacité globale de production (l'offre potentielle) est supérieure à la demande, d'où une compétition plus forte qu'avant. De leur côté, les clients adoptent des comportements de consommation difficiles à prévoir. En conséquence, l'incertitude sur la demande est une caractéristique importante du marché¹² Pour rester sur le marché il faut que :

- 1) L'entreprise trouve de nouveaux marchés.
- 2) La qualité des produits soit plus élevée qu'avant.
- 3) Le coût des produits soit plus faible qu'avant.
- 4) Et, ce qui est le plus important pour coller à la demande, il faut que le temps de réponse aux évolutions du marché soit de plus en plus court. A cause de la forte compétition et de la diminution du cycle de vie des produits, les entreprises doivent produire en faible quantité et livrer dans un délai généralement inférieur au cycle de fabrication. En fait les deux zéros, «zéro défaut »et «zéro stock », sont suivis par un autre objectif : « zéro temps de réponse ».

Comment les entreprises peuvent-elles parvenir à satisfaire ces quatre obligations ? :

- Pour entrer dans un nouveau marché, on peut voir se créer des alliances, même entre des entreprises concurrentes. L'une des raisons pour lesquelles "Benz" et "Chrysler" ont fait alliance est de pouvoir utiliser mutuellement leurs réseaux de distribution. De plus pour fidéliser les anciens clients, les entreprises cherchent à avoir une alliance avec eux. Le phénomène d'alliance entre fournisseur et client est entré dans le domaine du service aussi.
- Pour augmenter la qualité du produit, il faut notamment augmenter la qualité des matières premières et des produits semi-finis. La coopération entre le producteur et ses fournisseurs peut aider à parvenir à cet objectif.
- La coopération entre un fournisseur et son client (qui peut être lui-même un producteur) peut diminuer les coûts pour les deux parties. En outre, pour diminuer leurs coûts, les entreprises recherchent des pays où le coût de la main-d'œuvre, des énergies, des matières premières ou des taxes est plus faible (phénomène de mondialisation). Une autre façon pour diminuer les coûts consiste à diminuer l'incertitude de la demande. Un des

¹² M.Akbari jokar, Y.Frein, L.Dupont, op cit, p4.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

moyens pour la diminuer est d'avoir une relation durable avec le client. Cette relation est dans l'intérêt du client aussi. Grâce à cette relation durable le client peut aider son fournisseur à augmenter la qualité de ses produits et à diminuer ses coûts.

➤ Pour augmenter la vitesse de réponse au marché, il y a deux phénomènes importants dans les années 90:

1. L'ingénierie simultanée.
2. Une coopération forte entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique. Cette coopération forte est nécessaire. En effet, si une partie de cette chaîne n'assure pas correctement sa fonction, le produit final ne peut pas être disponible à l'heure. En fait, aujourd'hui la concurrence n'est pas entre les producteurs, elle est entre les chaînes logistiques.

Une chaîne logistique est un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, le transport de ces matières premières, la transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, la distribution du produit fini chez le client ainsi que le service après vente, le recyclage ou la mise au rebut des produits en fin de vie.

I.4. L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures

Bien qu'il n'existe aucune solution organisationnelle idéale pour toutes les entreprises d'un secteur, la recherche d'efficacité en logistique impose une pression supplémentaire sur les divers types de structure organisationnelle. Une décision arrêtée sur la stratégie ne suffit pas si elle n'est pas établie en correspondance avec une organisation des systèmes, un savoir-faire, une gestion des ressources humaine, une modification des styles de management et des comportements, inspirés par une culture dynamique d'entreprise.

I.4.1. Typologie des stratégies/structures logistiques

Indépendamment des structures particulières, les fabricants, les intermédiaires et le réseau de distribution, tous font de la logistique¹³.

Les fabricants utilisent une des trois stratégies/structures logistique suivantes :

¹³ A. K.Samii, Stratégie Logistique, supply chain management, Dunod, Paris, 2004, p253.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

Celle basée sur les processus, celle basée sur les marchés, et celle basée sur les réseaux.

- La stratégie/structure organisationnelle basée sur les processus (process based strategy) s'intéresse à la gestion d'un ensemble d'activités logistiques diverses considéré comme faisant partie d'une seule et même chaîne de valeur ajoutée une telle stratégie tente de réaliser une gestion intégrée et efficace de la chaîne partant des approvisionnements jusqu'à la distribution.
- La stratégie/structure basée sur le marché (market based strategy) essaie de gérer un nombre limité d'activités logistiques telles que les expéditions groupées ou un système de coordination entre les ventes et les processus de commande ; dans ce cas, les dirigeants de la vente et de la logistique rapportent leur activité à un même supérieur.
- La stratégie/structure basée sur les réseaux (channel based strategy) essaie de gérer les activités logistiques en collaboration avec les intermédiaires et les distributeurs, ce qui permet de faire déplacer en amont ou en aval dans le réseau de distribution une quantité importante de stock de produit finis.

Les intermédiaires, eux, ont un autre type d'organisation du fait de la nature de leurs activités qui consiste au transport et au stockage, ils offrent un certain nombre de services à valeur ajoutée au réseau, tels que l'assemblage, l'étiquetage, la gestion des stocks, le développement de matériel promotionnel.

La distribution elle-même est en contact direct avec le consommateur final et doit faire face à une concurrence plus féroce que les fabricants. La notion de pipe-line des stocks, c'est-à-dire l'approvisionnement de leurs magasins et le stockage en grand nombre d'unités de stock dans leurs entrepôts, exige d'eux un contrôle plus sophistiqué, et ce d'autant plus que la capacité de présentation dans leurs magasins est limitée (rayonnage).

I.4.2.Liens entre stratégie et structure

Une organisation est efficace si elle parvient à adapter sa structure à la stratégie à mettre en œuvre.

La stratégie, les plans et l'organisation d'une entreprise doivent identifier les paramètres de fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi une déclaration de mission permet à une entreprise de présenter à une audience interne et externe les finalités poursuivies et leur raison d'être.

I.4.3.Déclaration écrite sur la mission de la logistique

Etablie de manière formelle par une déclaration écrite (logistics mission statement), elle présente plusieurs avantages ¹⁴:

- Assurer l'unanimité d'objectifs au sein de l'organisation,
- Fournir un ensemble de priorités pour allouer les ressources organisationnelles,
- Créer le climat et donner le ton général au sein de l'organisation,
- Servir de point de focalisation permettant de distinguer, parmi le personnel, ceux qui adhèrent aux objectifs et y collaborent,
- Traduire les objectifs en tâches assignées aux éléments responsables dans l'organisation,
- Spécifier les moyens qui permettent aux objectifs d'être atteints d'une manière efficace.

En outre, cette déclaration de finalité clarifie huit éléments :

- La détermination des segments de marché clés,
- L'identification des principaux services et produits offerts par l'entreprise,
- Quels sont géographiquement les marchés pertinents,
- L'identification des technologies à mettre en œuvre,
- Une expression qui relate l'importance de la viabilité économique de l'entreprise, son engagement à la croissance ou à la survie ou à la rentabilité,
- Les priorités de base de l'entreprise qui constituent les éléments clés de sa raison d'être,
- L'image que l'entreprise perçoit d'elle-même avec ses forces et ses faiblesses,
- L'identification d'une image de marque que l'entreprise souhaite donner d'elle-même.

I.5.Autre critères d'efficacité

Quatre autres critères permettent d'évaluer une structure logistique efficace.

I.5.1.Les caractéristiques organisationnelles

La structure organisationnelle caractérisant l'ensemble des relations inter- et intra-fonctionnelles est souvent représentée par un organigramme qui représente des données telle que la décentralisation, la spécialisation, l'éventail de subordination, les tailles respectives des

¹⁴ A. K.Samii, op. cit, p253.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

organisations ; par ailleurs, la technologie utilisée permet de mettre en œuvre les processus logistique au sein de l'organisation.

I.5.2.Les caractéristiques environnementales

Le climat dans l'entreprise se reflète dans la satisfaction ou l'attitude du personnel ; cette perception du climat ne peut être validée que par toute une série de mesures prise u niveau individuel au sein de l'organisation ; en plus de ses caractéristiques environnementales internes, l'organisation doit aussi pouvoir gérer une série de contraintes politiques, légales, économiques, culturelles, sociales ou concurrentielles.

I.5.3.Les caractéristiques humaines

L'attachement à l'organisation peut se mesurer a la recherche d'engagement et de concertation au sein de l'entreprise, les taux de rétention des employés formés plutôt que licenciés, l'attraction qu'exerce un métier ou une entreprise pour le nouveau candidat, tandis que la mesure des performances, elle, révèle les motivations, buts et besoins du personnel et indique les compétences déjà atteintes et le rôle qu'il se voit jouer dans l'entreprise.

I.6.La définition de processus et de politique d'entreprise

Pour planifier, coordonner, organiser toutes les activités logistiques, plusieurs politiques doivent être mises en pratique et six processus doivent être continuellement mis en œuvre :

- Le processus stratégique : établir des buts stratégiques sur deux niveaux : celui général de l'organisation et celui, particulier de chaque membre du personnel. Ces niveaux consiste a tirer le maximum de chaque membre du personnel a fin d'apporter un plus a la valeur que l'entreprise crée pour les clients.
- L'utilisation des ressources : former et accroître la base d'expérience et de connaissance des membres du personnel, tout en investissant des les technologies logistique les plus adéquate
- Le processus de mesure de performance et de motivation du personnel : sa part du recrutement, du placement, de la formation et de l'évaluation des performances ; il est combiné avec une structure d'intéressement qui peut promouvoir l'intérêt général ou l'intérêt particulier d'un département d'entreprise.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

- Le processus de communication : le flux des communications est nécessaire pour que les politiques, stratégies et procédures logistiques soit transmises au travers de l'entreprise pour que le retour d'information concernant le succès ou l'échec de ces politiques et stratégies puisse avoir lieu.
- Le processus de prise de décision : il est aussi primordial que le processus de communication, le haut dirigeant ou responsable hautement qualifié, respecté et digne de confiance, est essentiel pour s'assurer que les décisions sont prise de manière réfléchie et logique, si l'organisation logistique est dirigé par un gestionnaire manquant d'expérience ou de leadership les décisions prise risque de ne pas être mises en œuvre.
- Le processus d'innovation et d'adaptation : l'entreprise recherche constamment l'équilibre et la stabilité pour lui permettre d'atteindre ses objectifs tout en s'adaptant à l'évolution des conditions internes et externes, de même en anticipant les changements pour maintenir sa continuité et sa viabilité.

I.7. la supply chain

Avant de proposer des définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenant brièvement sur le sens du terme anglais Supply. En tant que substantif, il signifie « offre » ; employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionner ». « Chaîne de l'offre » ou « chaîne d'approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire Supply Chain.

Précisons que le périmètre actuel de la Supply Chain a évolué certainement à cause d'un environnement concurrentiel et globalisé. Initialement, l'expression Supply Chain s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise¹⁵

I.7.1. définition de la supply chain

La Supply Chain est défini assez souvent comme « une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients¹⁶ »

¹⁵ P. Médan, A. Grtatacap, op cit, p19.

¹⁶ Y. Pimor, logistique ; production, distribution, soutien, 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2005, p5.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

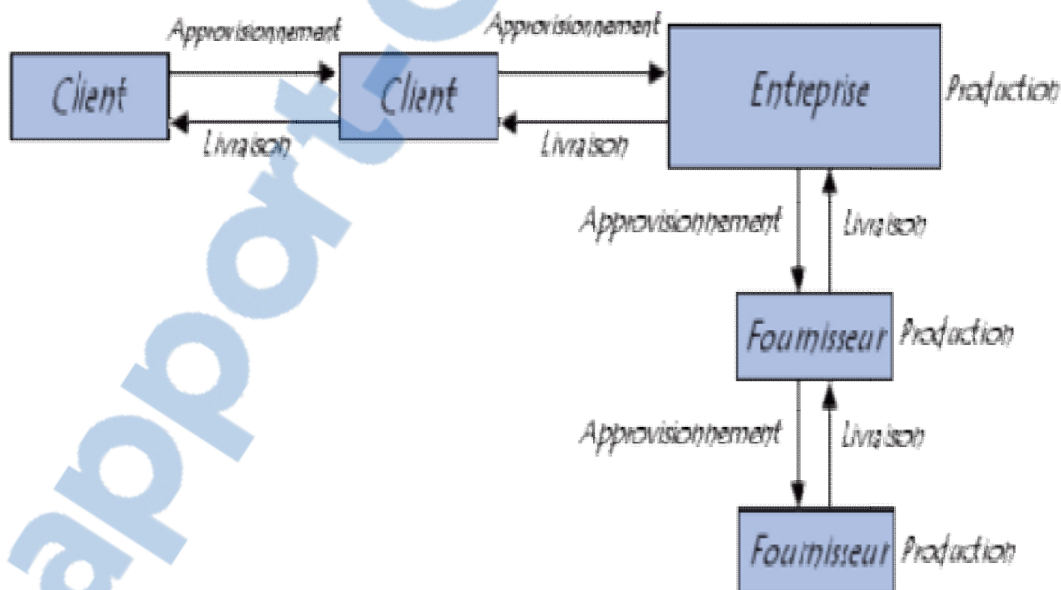
Plusieurs autres définitions ont été proposées par des chercheurs, mais elles reposent toutes sur le fait que la Supply Chain est « un système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients¹⁷ »

Et « un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'informations dans les deux sens¹⁸ »

Elle est définie également comme « l'ensemble des entreprises intervenant dans la réalisation de la circulation des flux de marchandises depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie¹⁹ »

Donc la supply chain ou la chaîne d'approvisionnement, est un système composé de différents acteurs ayant la même volonté de coopérer et de collaborer entre eux dont l'objectif est d'améliorer le processus globale de production (réduction des couts, meilleures qualité et le respect des délais) et répondre ainsi aux exigences clients.

Figure N°01 : Représentation schématisée de la chaîne logistique.



Source : www.commentcamarche.net/contents/entreprise/scm.php3

¹⁷ C.Poitier, ;S.E. Reiter, la Supply chain management, DUNOD in Lahcen BLAHA, Management de la Supply Chain et planification avancée, thèse de magister en sciences économiques, sciences de gestion, et des sciences commerciales, université ABOU-BEKR BELKAID TLEMCEN, 2006, p23.

¹⁸ S. Tayur et al, 1999, quantitative models for supply chain management, Kluwer Academic Publishers.

¹⁹ C. CAMMAN, F VILLESEQUE, pilotage stratégique de la chaîne logistique et système d'évaluation de la performance, les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique, in Lahcen Blaha, op cit, p1.

I.7.2. Management de la Supply Chain

« Elle est défini comme la coordination systémique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec pour objectif d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et de la Supply Chain dans l'ensemble²⁰ »

Le CSCMP donne une définition qui nous paraît globale et complète :

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises²¹. »

Le management de la supply chain repose sur la nécessité d'intégration des différents flux en amont et en aval, la communication et la coordination entre les fonctions et les organismes qui créeront de la valeur pour le client.

I.7.3. La fonction supply chain dans l'entreprise

Les entreprises ne considèrent plus séparément leur flux total, aussi bien physique qu'informationnel (approvisionnement, flux de production, flux inter-usines, et distribution physique) et commencent à avoir une vision globale de l'ensemble du système depuis les clients jusqu'aux fournisseurs²².

Cette approche reste valable dans tous les cas, que les composants du système appartiennent au même groupe ou non : on intègre alors l'ensemble des fournisseurs et des prestataires dans un réseau interdépendant dont on cherchera à optimiser les performances.

Le développement de l'ERP et les logiciels de SCM a permis de mettre en place tous les éléments nécessaires à la réalisation d'une véritable gestion de la chaîne logistique globale.

Se pose alors une question qui trouve actuellement autant de réponses que d'entreprises concernées : qui doit avoir la responsabilité de cet ensemble,

²⁰ A. K.Samii, op cit, p15.

²¹ P. Médan, A.Gratacap,op.cit, p31.

²² G. baglin et al, op cit p497.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

Est-ce le directeur industriel, le directeur logistique, ou doit-on créer une nouvelle fonction ? Quelque soit la solution retenue, la globalisation de la gestion des flux se traduira, dans les faits (ou sera ressentis comme telle) par une perte de pouvoir des responsables des différentes fonctions concernées.

➤ **Rôle et responsabilités**

Le directeur de la supply chain gère les flux physiques et d'informations de l'entreprise élargie. De ce fait, il supervise les approvisionnements, la planification de la production et la distribution physique. A partir de la demande clients, il doit prévoir toute l'organisation de la chaîne jusqu'aux livraisons des fournisseurs aux usines du groupe.

Son domaine d'action est transversal, alors que le plus souvent les structures verticales perdurent dans l'entreprise. D'où la nécessité de placer à ce niveau un homme de dialogue, capable de s'imposer auprès de ces homologues du marketing, finances, etc., mais aussi d'intégrer les objectifs de chaque fonction afin d'obtenir des décisions collégiales, visant à la satisfaction du client final.

➤ **Place dans l'organigramme**

Le secteur des biens de consommation a été le premier à se doter de structures supply chain. Plusieurs entreprises de différentes tailles disposent d'un directeur supply chain. Celui-ci siège au comité de direction et recouvre selon le cas, les achats, la planification de la production et la distribution physique.

Ses responsabilités sont le plus souvent fonctionnelles mais avec les moyens d'agir sur le fonctionnement de l'entreprise. D'où l'apparition de directeurs de projet SC, chargés par la direction générale d'animer plusieurs chantiers comme la flexibilité industrielle, la réduction de la complexité, l'harmonisation des flux inter-usines, l'ECR ou encore le service client.

I.8. Les enjeux du Supply Chain management

L'objectif principale du management de la supply chain est d'assurer une meilleure gestion et d'optimiser les différents flux, afin d'offrir des produits et des services qui répondent aux exigences, et qu'ils soient à la hauteur des aspirations clients d'un côté, de l'autre pour faire face à la concurrence qui ne cesse de s'accroître.

Le management de la Supply chain à pour enjeux²³ :

➤ **Les prix/ couts**

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir en conséquence leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenées à agir sur tous les couts, qu'ils soient directs (main-d'œuvre, machine,...), indirectes usine ou frais généraux siège, selon l'approche de la production « au plus juste ».

➤ **La qualité des produits**

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré-requis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour cent

➤ **Le délai**

Le délai se définit comme le temps 'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc....) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle).

➤ **La flexibilité**

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une gamme de produits différents), pour modifier son plan de production, réorganiser tous ces processus et passer à un autre article (ou un autre programme de production).

➤ **Le niveau de service**

On entend par le niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le

²³ G. baglin et al, op cit, p497.

Chapitre I : de la logistique à la supply chain

choix des variables de mesure. Faut-il en effet comparer les livraisons effectués au nombre total de commandes, ou plutôt choisir le nombre de ligne de commandes satisfaites, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire.

➤ **La maîtrise de la retro logistique (ou logistique de retour)**

Le management de la supply chain tente aussi de répondre aux questions relatives aux retours des produits, le recyclage, le matériel de substitution, la réutilisation des matériaux, la réparation, et la mise à neuf et du ré usinage.

Conclusion

De la logistique à la supply chain, initialement la supply chain n'était qu'une extension des pratiques logistiques entre plusieurs partenaires, elle s'est développée suite aux mutations que connaît l'environnement externe, pour s'étendre à d'autres activités tels que la planification, la conception des produits...etc

La fonction supply chain repose sur plusieurs outils stratégiques pour atteindre les objectifs assignés, que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

Chapitre II :
La maîtrise de la
chaîne logistique,
outils stratégiques

La compétitivité des entreprises passe par une meilleure mobilisation des ressources internes, mais surtout externes (celles des partenaires), constituant ainsi une chaîne logistique complexe, composée de plusieurs acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres. Certes la mise en pratique de ce processus est une mission très compliquée, du fait que la gestion de tous les flux, nécessite une planification de toute la chaîne et appliquer ainsi une approche de gestion proactive, car seuls les mécanismes réactifs ne peuvent être efficaces dans un environnement turbulent.

La question qui se pose dans ce contexte est, comment maîtriser cette chaîne, afin d'en tirer parti, étant donné qu'elle ne dépend pas de l'entreprise seule, mais s'étend aux partenaires externes (partenaires stratégiques, prestataires de services, sous traitants, clients, etc...), ce qui la rend complexe et difficile à gérer.

Ce présent chapitre a pour objectif de montrer l'aspect stratégique du management de la supply chain, tout en traitant les grandes fonctions de la chaîne logistique.

II.1. La chaîne de valeur de Porter

Avant d'aborder l'analyse de la chaîne de valeur de Porter, il nous semble nécessaire de donner une définition au terme « Valeur ».

Selon Michel Gervais³⁹ : « la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit est offert. Cette valeur résulte des différentes activités réalisées par les fournisseurs, les firmes et les circuits de distribution, que ceux-ci soient intégrés ou non dans la firme ».

A partir de cette définition, on conclut que la création de la valeur, n'est guère une mission de l'entreprise seule, mais aussi des fournisseurs et des distributeurs et bien d'autres acteurs externes, qui peuvent d'une manière ou une autre contribuer à la création de la richesse.

La chaîne de valeur a été introduit pour la première fois en 1986, par le professeur à Harvard Business School Michael Porter, dans son ouvrage avantage concurrentiel, c'est un outil d'analyse qui consiste à décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations

³⁹ M. Gervais, stratégie de l'entreprise, Paris, Economica, 1995 in P. Médan, A. Gratacap. Op .cit, p36.

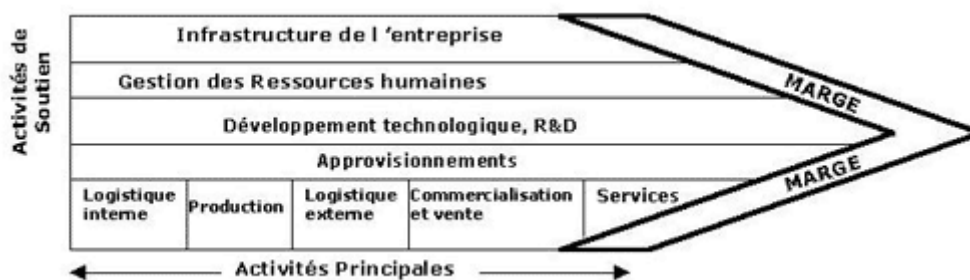
Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

élémentaires, selon Porter la compétitivité des firmes réside dans leurs capacités à identifier les activités créatrice de valeurs de celle qui ne sont pas.

Il distingue les activités principales, que sont les activités stratégiques et impliquées directement dans la création de la valeur, et les activités de soutien qui permettent de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités principales⁴⁰.

Nous pouvons illustrer par le schéma suivant l'analyse de la chaîne de valeur :

Figure N°03. Chaîne de valeur de Porter.



Source : Giard Vincent, gestion de la production des flux édition Economica, 3ème édition, Paris 2003, p961.

Porter distingue les activités principales que sont :

- **la logistique interne :** elle concerne toutes les activités logistiques à l'intérieur de l'entreprise, tel que l'affectation, la réception et le stockage des matières premières nécessaires à la production, la mise en place des moyens de productions...etc.
- **la production :** comprends toutes les opérations de transformation des matières premières ainsi qu'à la planification de la production.
- **la logistique externe :** elle comprend toutes les activités liées à la distribution physique des biens, mais bien aussi les questions liées aux prestations des services, les sous-traitances, la coopération et les partenariats.
- **Commercialisation et vente (marketing) :** englobe toutes les actions ayant pour objectif l'augmentation des recettes de l'entreprise par le biais de la commercialisation des produits, la sélection des points de ventes, les publicités, les promotions, gérer les forces de ventes, ...etc.

⁴⁰ A. BAAZIZ, management des systèmes d'informations : réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines en tenant compte de l'exigence qualité, cas de la division Sonatrach, pour l'obtention du diplôme du troisième cycle, faculté internationale des droits d'Afrique francophone, université de Perpignan, p13.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

- **Services** : comprennent toutes les activités qui contribuent à l'accroissement de la valeur du produit auprès des clients, on trouve à titre d'exemple les SAV (services après ventes), l'installation des moyens de production, l'entretien et la maintenance du matériel...

Quant aux activités de soutiens, il distingue :

- **Infrastructure de l'entreprise** : correspond à toutes les activités administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, elle englobe la direction générale, la planification, la comptabilité, la finance, la gestion des relations extérieures,etc.
- **Gestion des ressources humaines** : comprend toutes les activités menées par les responsables pour assurer les meilleures compétences pour l'entreprise, tel que le recrutement, les politiques de rémunération, gestion des carrières, gestion des connaissances, les formations,...etc.
- **Développement technologique** : en fournissant les technologies liées directement aux produits et aux processus de production ou à des activités de soutien⁴¹
- **Approvisionnement** : l'acquisition des matières premières et composants nécessaires à la production.

Selon l'auteur, pour qu'une firme dispose d'un avantage concurrentiel sur ces concurrents, et améliore sa performance globale, elle doit non seulement agir sur les activités principales mais sur les liaisons entre ces activités, autrement dit il faut intégrer toutes les activités, mais aussi intégrer les chaînes de valeur des entreprises qui appartiennent à la supply chain. Cette analyse est apte à expliquer pourquoi, en compétences distinctives, des activités seront intégrées, tandis que d'autres auront lieu à des transactions de marché⁴².

Pour s'imposer dans un marché, il faut offrir des produits ou bien des services de qualité et à moindre coût, pour ce faire, les entreprises sont appelées à identifier les activités stratégiques, et rentables, quant aux autres activités moins stratégiques, et qui ne permettent pas de réaliser une marge importante, seront externalisées et ce dans l'objectif d'une meilleure efficacité économique, plus de flexibilité, respect des délais, et donc une meilleure compétitivité.

⁴¹ P. Médan, A. Gratacap, op. cit, p37.

⁴² G. Paché, T. Sauvage, la logistique : enjeux stratégiques, 2^{ème} édition, Vuibert entreprise, Paris 1999, p151.

II.2. Le rôle des TIC dans le management de la Supply Chain

Les systèmes d'information sont devenus la clé de la compétitivité dans tous les domaines de gestion notamment la logistique. En effet le développement des TIC constitue l'une des composantes majeures de l'évolution des entreprises. Elles facilitent la coordination d'organisations physiquement éloignées et donc, contribuent à la maturité de la Supply Chain. Car seule l'intervention humaine ne peut gérer efficacement cette complexité des opérations.

Or, le développement de l'informatique et l'émergence de l'outil de l'internet à révolutionné les modes de communication et de gestion des relations interentreprises ou bien entre les entreprises et ses clients.

L'échange de données informatisées (EDI) entre les différentes entités physiquement séparées, peut être établi via un réseau public ou privé, le plus répandu et l'internet, cela permet aux acteurs constituant la chaîne logistique de disposer de l'information nécessaire d'une part, de l'autre effectué des transactions commerciales entre eux.

II.2.1. EDI⁴³ (Echange de données informatisées)

En 1980 à été développé le concept échange de données informatisés entre applications d'entreprises différentes, les premiers systèmes furent mis en place, huit à dix ans plus tard, chez les constructeurs automobiles, d'abord entre usines de même groupe puis les unités des équipementiers et des autres fournisseurs.⁴⁴

Voici la définition de l'EDI donnée par l'essentiel du management (N°47, janvier 1999) : « L'EDI n'est pas un concept nouveau, il repose sur le principe que les données originales ne doivent être entrées qu'une fois dans le système, après quoi elles peuvent être transmises entre les parties intéressées par voie électronique. Ces échanges se font à travers des réseaux de télécommunication sans intervention humaine et les données sont directement exploitables par le système d'information des entreprises partenaires.⁴⁵ »

L'EDI, échange de données informatisées, est donc l'échange de documents standardisés et structurés (des bons de commande, des factures, etc.) en utilisant des standards internationaux de

⁴³ EDI : en anglais Electronic Data Interchange

⁴⁴ G. Baglin et al, management industriel et logistique, 3^{ème} édition, economica, p492.

⁴⁵ A. Marchal, logistique globale ; supply chain management, édition ellipses, p125.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

formatage et de communication de données, entre deux ordinateurs d'entreprises travaillant ensemble, dans le contexte d'un usage professionnel.⁴⁶

C'est donc le remplacement de documents papiers par des fichiers informatiques, et la circulation de ces informations informatiques sur des réseaux informatisés.⁴⁷

Ce type d'échange de donnée favorise beaucoup plus les transactions commerciales entre entreprises, dans ce contexte on entend parler du **B to B** (business to business).

Dans l'ensemble, l'EDI a pour enjeu⁴⁸ :

- Dans le domaine administratif : les enjeux économiques portent sur la réduction des coûts et sur la connexion directe avec les applications de traitement. avec l'élimination des opérations de relecture, de saisies redondantes, de tri et de recherche manuelle

Les enjeux de qualité de service reposent sur la diminution des erreurs des reprises d'informations manuelles, la rapidité des transferts, le contrôle systémique de la réception des documents et la rationalisation des flux.

- Sur le plan logistique : la fluidité de l'information est un élément de traçage de cheminement des produits. L'EDI permet également d'informer le client sur les caractéristiques de livraison. D'autre part, la réduction des erreurs administratives permet de réduire les retours de livraison, avec la normalisation de la communication.
- Sur le plan concurrentiel : le fournisseur qui assure une grande rapidité de communication a un avantage (réduction des stocks, dépannages rapides, catalogues des produits et services est à jours en permanence) ainsi que la qualité des produits et de prestations équivalentes, les distributeurs et les producteurs préféreront le fournisseur qui pratique l'EDI.

-B to B (business to business): c'est un terme qui désigne les transactions commerciales effectuées entre entreprises.

-B to C (business to consumer): il correspond à des transactions commerciales effectuées entre les entreprises et les consommateurs finaux.

⁴⁶ Idem

⁴⁷ A. Marchal, logistique globale ; supply chain management, édition ellipses, p125.

⁴⁸ P.VALLIN, la logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux, Ed Economica, 2^{ème} édition, Paris 2001, p161.

-ECR (Efficient Consumer Reponse) : c'est une stratégie de coopération entre les producteurs et les distributeurs, ce type de coopération est trop utilisé dans la grande distribution.

L'intense recours au NTIC comme moyen incontournable pour une meilleure maîtrise des flux en interne tant en externe, a contribué au développement de certaines applications et progiciels devenus indispensables pour les entreprises. Il n'existe pas un seul type de progiciel, mais plusieurs familles, qui répondent à des logiques et à des besoins différents. En général, on peut indiquer quatre familles de progiciels⁴⁹ :

- Les *Entreprise Ressource Planning* (ERP),
- Les *Advanced planning and scheduling* (APS),
- Les *Supply Chain Execution System* (SCE),
- Les *Manufacturing Execution System* (MES)

II.2.2. Les ERP (entreprise Ressource planning)

➤ Présentation

Le concept d'ERP (Enterprise Ressource Planning) est né dans les années 1980 de l'extension du concept MRP (Manufacturing Ressource Planning), initialement destiné à la production, par ajout des fonctions administratives. Le marché des ERP s'accélère dans les années 1990 avec l'arrivée de moyens informatiques conviviaux et puissants.

Les modules d'ERP actuels sont généralement configurables pour s'harmoniser dans les trois grands domaines que sont la finance, le Supply Chain Management et la production⁵⁰.

Les systèmes de gestion intégrés (ERP) répondent à un besoin impératif de l'unicité de la source, de cohérence et disponibilité de l'information. Ces systèmes permettent de capter les mouvements des produits et des matières, les mouvements comptables, et les éléments de coût et de les comptabiliser pour suivre et rendre compte.

⁴⁹ A. Marchal, op cit, p99.

⁵⁰ Idem.

➤ Les caractéristiques des ERP

Les ERP possèdent les caractéristiques majeures suivantes ⁵¹:

- Une base de données commune à toutes les applications ainsi, il ne peut y avoir de distorsion entre les données exploitées par les diverses applications,
- Une saisie unique, en amont, des données interdépendantes,
- Un environnement applicatif unique, quelque soit le domaine : l'interface utilisateur est la même quelque soit l'application,
- Des référentiels partagés, des traitements qui travaillent en cohérence,
- Une standardisation des processus, les règles de gestion qui s'harmonisent entre les divers services de l'entreprise,
- Une accélération des processus dans lesquelles interviennent plusieurs décideurs grâce aux workflow,
- Une intégration dans l'espace de travail des utilisateurs : outils bureautiques, messagerie,....,
- Une interface disponible dans de nombreuses langues,
- Une ouverture sur le monde extérieur : liaisons directes (d'ordinateur à ordinateur) avec les clients et les fournisseurs, accès direct à internet.

Malgré tous ces avantages que peut procurer le système ERP, il reste focalisé sur l'entreprise ; il n'est pas capable à priori de s'étendre sur toutes les opérations interentreprises.

II.2.3. Les APS (Advanced Planing and Scheduling)

Les APS (planification et ordonnancement avancé) sont des progiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification, et de synchroniser les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes⁵².

L'idée est de simuler l'ensemble des flux de supply chain aussi bien en distribution qu'en production pour optimiser le résultat à partir de critères préalablement définis⁵³.

L'un des objectifs des APS est celui d'améliorer l'agilité des entreprises face aux changements de l'environnement. La prise de décision en temps réel joue un rôle de plus en

⁵¹ G. BAGLIN et al, op cit, p324

⁵² A. Marchal, op. cit, p103.

⁵³ Y. Pimor, op. cit, p674.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

plus important. Mais une grande attention est aussi donnée à la capacité d'anticipation des évènements ; d'où l'importance croissante des prévisions pour pouvoir passer de la logique de réaction à celle d'anticipation⁵⁴. La planification se fait toujours en fonction des disponibilités en termes de moyens matériels et financiers mais aussi d'informations (notamment les prévisions), les progiciels APS permet une planification avancée, car il ne suffit pas de mettre en place des mécanisme réactifs mais il faut anticiper les évènements futurs, et veiller sur les mutations que peut connaître l'environnement.

II.2.4. Les SCE (Supply Chain Execution System)

Les SCE sont des progiciels qui rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes. Le but de ces outils est d'apporter la réponse la plus rapide possible à la demande du client⁵⁵. Ils s'occupent principalement de la gestion de l'entreposage, de la gestion des transports et la gestion avancée des commandes.⁵⁶

II.2.5. Les MES (Manufacturing execution system)

Se sont des systèmes qui délivrent des informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication, dans le but de les contrôler depuis leur lancement jusqu'à l'obtention des produits finis et d'optimiser les activités de production.

Il est à noter que, l'ERP se situe sur un horizon de planification tactique et opérationnelle et l'APS à un niveau stratégique et tactique, avec les SCE et les MES on est à un niveau d'exécution⁵⁷

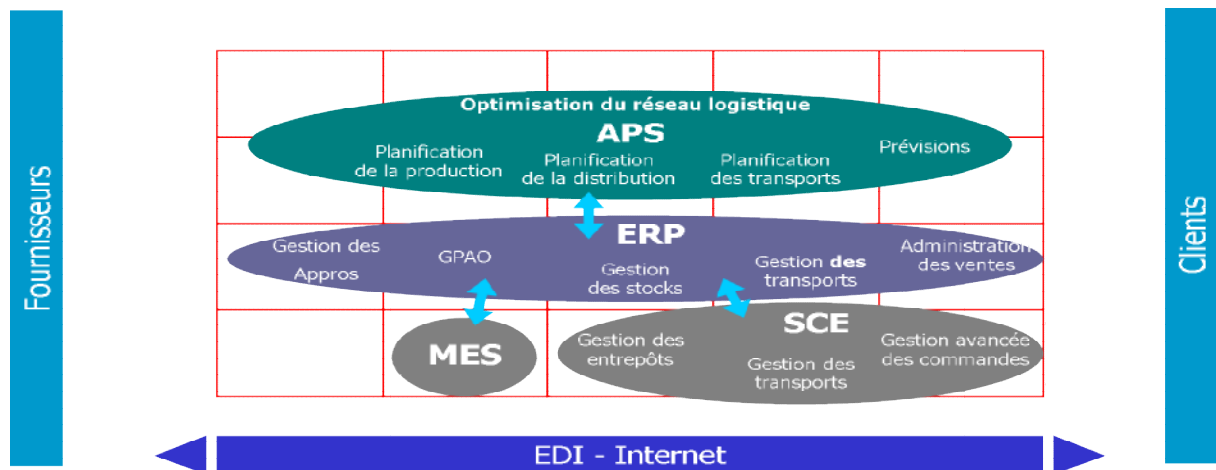
⁵⁴ A. Marchal, op. cit, p103.

⁵⁵ A. Marchal, op.cit, p105.

⁵⁶ Idem

⁵⁷ Said Si-Mohammed, in A. Marchal, op. cit, p105.

Figure N°02 : l'offre logiciel du SCM



Source : Français M-Julien, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, l'université de bordeaux 1, 2007.

II.3. La planification de la chaîne logistique

La planification est un outil très important dans tous les domaines, et le management de la chaîne logistique n'est pas en reste. Pour faire face aux aléas du marché, et assurer la réactivité à tous les niveaux, il est indispensable d'opter pour une démarche anticipative, et ce pour permettre une meilleure adéquation entre la demande du marché et les moyens mis en œuvre pour la satisfaire. Cela nécessite une prise en compte de tous les maillons de la chaîne logistique, et de toutes les activités qui la compose, notamment la prévision de la demande, la planification de l'approvisionnement, la planification la production et de la distribution.

-Qu'est ce que les prévisions de la demande ?

Elles constituent l'étape principale pour une meilleure planification du reste des activités de la supply chain, elle vise à élaborer une lecture du futur sur la demande du marché, autrement dit ce que le marché est capable d'absorber, d'un côté pour savoir les quantités à produire, de l'autre pour déterminer les besoins et de moyens pour satisfaire cette demande. Pour ce faire, les entreprises prennent en considération les séries statistiques des exercices précédents pour pouvoir prévoir l'évolution du marché et ce à l'aide des calculs économétriques, d'autres établissent des plans à l'aide des commandes reçues de la part des clients.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

A partir de la demande du marché, les entreprises établissent des plans de travail à tous les niveaux à savoir le niveau stratégique, le niveau tactique et opérationnel. A cet effet on distingue :

II.3.1.Le plan stratégique

Il est élaboré au niveau stratégique, avec ce plan l'entreprise détermine l'emplacement des entités du réseau et les liens entre les flux circulant dans le réseau⁵⁸.

A l'aide des prévisions du marché (prévisions de vente à long terme), l'entreprise obtient une vision des flux circulant dans le réseau, il permet aussi de définir la politique de gestion et à choisir entre plusieurs alternatives possibles. Il est utilisé pour la détermination de la meilleure configuration de la chaîne entre les différents scénarios possibles et pour l'évaluation des impacts d'un changement sur la configuration choisie⁵⁹.

II.3.2Le plan industriel et commercial (PIC)

C'est un plan prévisionnel, tous les services de l'entreprise contribue à son élaboration, il a pour objectif d'assurer l'équilibre global entre la capacité de production et a charge commerciale⁶⁰. Il comprend le budget de fonctionnement de l'entreprise, les décisions d'acquisition du matériel ou équipement de production, le recrutement du personnel, la constitution des stocks.

Le PIC correspond à la traduction chiffré de la stratégie de l'entreprise à moyen terme par famille de produit. Toute entreprise a besoin d'un minimum de connaissances sur le niveau de sont activité future afin de décider de la nature et du montant des investissements à réaliser, de la main d'œuvre à embaucher, ponctuellement ou de façon définitive, des crédits à solliciter auprès des banques⁶¹. De façon générale, il est réalisé pour un horizon temporel d'environ 6 à 18 mois.

II.3.3.Le plan directeur de production (PDP)

Il sert d'interface entre le PIC et le calcul des besoins et permet de définir pour la production le besoin en produits réels finis. Il a pour objectif une planification détaillée de la production, en tenant compte des commandes émanant des clients et les prévisions commerciales, et l'état des

⁵⁸ A. Marchal, op cit, p57.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ G.Baglin et al, op cit, p149.

⁶¹ P. Médan, A. Gratacap, op cit, p181.

stocks. Il précise pour chaque article fabriqué, les quantités à produire et les délais (période) de réalisation.

II.3.4.Le MRP⁶² (Manufacturing Resource Planing)

Après avoir élaboré le plan directeur de production, le MRP vient comme l'étape suivante dans la planification de la production, il sert à déterminer les besoins nets en matière de composants nécessaires pour la réalisation d'un produit fini. Le MRP II (planification des ressources de la production) fait son apparition dans les années quatre vingt, il découle du MRP I, il tente à adapter la capacité de production à la quantité qu'il faut produire (la capacité à la charge), car le MRP 1 ordonnance les ordres de fabrication à capacité infinie. Cela signifie que le système planifie des ordres de fabrication sans regarder les conséquences en termes de charge pour les ressources de l'entreprise.

II.3.5.Le DRP (Distribution resource planing)

Consiste à planifier les besoins des réseaux de distribution (plateformes et entrepôts) en matière de produits finis, à partir des prévisions de ventes, afin de satisfaire le client.

II.4.Les grandes fonctions de la supply chain

Avant d'aborder les outils à maîtriser pour un meilleur pilotage de la chaîne logistique, il convient tout d'abord d'évoquer ses trois grandes fonctions, qui sont :

II.4.1.La fonction d'approvisionnement

L'approvisionnement correspond à une réponse d'une demande client, suite à la demande du client l'objectif de l'entreprise est de répondre à cette demande au cout optimal, il est à noter qu'un laps de temps est toujours nécessaire entre le moment ou le client exprime sa demande et le délai de livraison, c'est ainsi le rôle de l'approvisionneur est fondamental dans la mesure ou il représente le lien entre l'acheteur et la production.

Le but principal de cette activité est ⁶³:

-Offrir des flux d'approvisionnement et de service ininterrompu et efficient au sein de l'organisation ;

⁶² MRP signifie (planification des besoins en composants) , il a fait son apparition dans les années soixante par Joseph Orlicky, rendu opérationnel quelques années plus tard par Joseph Orlicky lui-même avec deux autres spécialistes en gestion de la production à savoir Plossl et Wight, l'évolution du marché a rendu évident de penser sur d'autres manières de planification de la production qui peuvent être plus efficace, la chose qui a fait naître le concept du MRP2.

⁶³ A. K.Sami, stratégie logistique : supply chain management, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 2004, p212.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

- Trouver des fournisseurs capable de maintenir des standards de qualité adéquats ;
- Réduire les stocks au minimum sans affecter le service offert à la clientèle.

La fonction d'approvisionnement est d'une importance capitale, car elle comprend l'achat des matières premières, leur stockage, ainsi qu'à l'acquisition des composants et matériel nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

II.4.2.La fonction production

Une fois l'approvisionnement définit, vient ensuite la phase de production. Celle-ci se déroule suite à la livraison des matières premières et des composants nécessaire à la fabrication des produits finis. Lors de la production il existe des en-cours c'est-à-dire des stocks de produits intermédiaires en cours d'utilisation par la production.

Si on ce fait à la logique inscrite dans le concept de la logistique, le principe est d'offrir un produit de très bonne qualité dans les meilleurs délais et à un prix compétitif. Dans ce cas l'entreprise a le choix d'opter pour différentes stratégies :

- la première, les flux : l'entreprise se base sur des prévisions à court et moyen terme, ce qui lui permet de gérer ses approvisionnements en parallèle avec les commandes clients, cette stratégie implique des en cours élevés.
- en second, l'entreprise peut opter pour une stratégie impliquant des stocks élevés, notamment en produits finis, le but est de faire face à une variation de demande de la clientèle en termes de quantité. Dans un autre temps si l'entreprise décide de stocker des en-cours à la place des produits finis alors on peut dire que l'entreprise travaille en flux tirés et en juste à temps.

La gestion de production : c'est la maîtrise de l'ensemble des activités qui participent à la conception et la planification des ressources (matérielles, financières ou humaines), la traçabilité et le contrôle des activités de production de l'entreprise, afin de pouvoir gérer au mieux la relation entre les capacités de production et celles des fournisseurs en tenant compte du délais de livraison du client, du prix et la qualité du produit.

Pour mener à bien ces différentes tâches, les entreprises s'aident d'outils informatiques, de la gestion de la production assistée par ordinateur aux progiciels de gestion intégrés PGI ou ERP, en passant tout d'abord par une planification de cette activité, et bien aussi par la supervision des différentes actions menées à cet effet, tout au long du processus de production.

II.4.3. La fonction de distribution

Après la fabrication les produits sont automatiquement stockés ou acheminés vers une plateforme extérieure. La distribution se fait en fonction des demandes d'expédition émanant du service des ventes. De manière plus explicite la distinction entre entrepôts, lieu de stockage et plateforme lieu où les produits ne font que transiter.

L'objectif, en termes de distribution est de connaître les configurations optimales qui nous permettent de satisfaire le client et de veiller sur les coûts.

De façon générale, les réseaux de distribution physique peuvent prendre les cinq formes suivantes :

- a) La livraison directe des points de vente depuis les unités industrielles.
- b) La livraison via les entrepôts du producteur.
- c) La livraison via les entrepôts du grossiste.
- d) La livraison via les entrepôts (ou plate forme) du détaillant.
- e) La livraison via les entrepôts des prestataires logistiques.

A partir de l'explication sur les réseaux de distribution physique, nous remarquons l'importance capitale des entrepôts dans le processus de distribution.

Il est important de tenir compte des dépenses de transport, car les coûts varient en fonction des distances et du poids transporté. Pour cela l'emplacement de ces plateformes est primordial dans l'optique de réaliser les objectifs tracés. Sans oublier de considérer les temps de transports, ainsi que les heures de livraison. Et enfin de faire attention au respect des conditions négocié avec les clients et les fournisseurs.

Afin de coordonner la distribution et la production dans le but de satisfaire les clients, il est utile de respecter le paramètre de délais client, de la demande de la distribution, des fluctuations des ventes, de la diversité des produits, des délais d'approvisionnement, et enfin des coûts liés aux stocks et aux flux.

II.5. La collaboration dans la supply chain

Il y a « collaboration » lorsque deux ou plusieurs organisations partageant la responsabilité de la planification, de la gestion et de l'exécution ou de l'évaluation d'une activité et tout cela par

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

un échange d'information. Bien que le concept puisse recouper de nombreuses réalités en matière de gestion de la chaîne logistique.⁶⁴

Les paramètres du marché ne cessent d'évoluer et se complexifient davantage. Ainsi, nous sommes aujourd'hui face à un environnement fortement concurrentiel, avec la multiplication des produits à court terme et des clients de plus en plus exigeants. Face à ces nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises, elles décident de créer des partenariats avec des acteurs externes, en vue d'améliorer la performance globale, et répondre ainsi aux attentes et aspirations des clients.

Ces partenariats peuvent prendre plusieurs formes, elles peuvent être soit avec les concurrents directs (appelés également alliances stratégiques), ou avec des non concurrents.

II.5.1. Les partenariats avec des concurrents

Ce type de partenariat comme le titre l'indique, concerne les entreprises qui exercent dans le même secteur d'activité. Ces dernières optent pour ce type de partenariat pour faire face à la concurrence du marché par l'amélioration de la qualité du produit, en terme de coût, délai, mais surtout qualité, suite aux innovations qui leur seront apportées, d'une part, de l'autre pour acquérir des connaissances et compétences nouvelles, en s'alliant avec le concurrent. De façon générale, les entreprises collaborent avec ses rivales en vue de fournir un nouveau produit en mobilisant leurs connaissances et savoir faire, développer un produit, utiliser leurs moyens logistiques (plateforme de distribution, moyens de transport,...etc).

On assiste souvent à ce type de manœuvres stratégiques, notamment entre de grandes firmes, à l'image de l'alliance Renault-Nissan, PSA et TOYOTA⁶⁵, General Motors et Ford⁶⁶,...etc.

II.5.2. La collaboration entre entreprises non concurrentes

Les grandes firmes ont toujours tendance à externaliser une part importante de leurs activités de production ou de prestation de services, voir même la totalité pour certaines. L'intégration des flux d'informations en amont et en aval constitue aussi une forme de collaboration dans la supply chain.

⁶⁴ R.M.Monczka.;K.J.Petersen.; R.B.Handfield.; G.L.Ragatz., «Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective», Decision Sciences, vol. 29, n° 3, 1998, P 553-577 in Jacques ROY, Sylvain LANDRY et Sylvain BEAULIEU, collaborer dans la chaîne logistique : état des lieux, cahier de recherche N°06-01, HEC Montréal, 2006, p5.

⁶⁵ Ces deux entreprises se sont unies pour développer une plate-forme commune à partir de laquelle seront produites les petites voitures, entrée de gamme, des deux marques.

⁶⁶ General Motors et Ford produisent ensemble une boîte à vitesse automatique.

➤ L'externalisation dans la supply chain

Les entreprises sont souvent confrontées à des situations complexes, pour remédier à cette situation, elles décident de concentrer leurs ressources sur les activités susceptibles de créer un avantage compétitif, et se concentrent au cœur du métier, quant aux autres activités, elles vont faire l'objet d'une externalisation.

Qu'est ce qu'une externalisation ?

Selon AFNOR⁶⁷ : « l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou une partie d'une fonction de l'entreprise dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définie ».

L'externalisation consiste à confier (faire faire) à une entreprise une partie de la chaîne de valeur⁶⁸, elle n'est pas synonyme de délocalisation qui signifie le transfert d'activité vers d'autre pays. L'externalisation peut prendre plusieurs formes, elle peut concerner la production des composantes d'un produit, ou le produit lui-même, ou une prestation de service quel que soit sa nature (transport, entreposage, étude de marché,...).

Les raisons de l'externalisation sont multiples, nous citons :

- Réduction des coûts.
- Assurer une meilleure qualité, et délais.
- Permettre à l'entreprise de se concentrer ses efforts sur le métier principal.
- Elle lui confère la possibilité de faire des partenariats avec des spécialistes.

Malgré tous ces avantages, elle procure aussi des inconvénients tels que :

- La dépendance envers des sous-traitants.
- Perte de maîtrise des ces tâches externalisées.
- Possibilité de suppression des postes de travail suite à l'externalisation.

La coopération dans la supply chain ne réside pas uniquement dans l'externalisation, mais elle prend aussi d'autres formes, à titre d'exemple l'ECR⁶⁹, GPA⁷⁰, l'intégration des acteurs constituant la chaîne logistique en amont et en aval, le partage d'information entre les différents partenaires, partager la volonté d'améliorer la performance globale.

⁶⁷ Association française de normalisation.

⁶⁸ J-P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, 8^{ème} édition, Vuibert, Paris 2010, p244.

⁶⁹ Forme de coopération entre le producteur et le distributeur.

⁷⁰ GPA : gestion partagée des approvisionnements.

II.6. Améliorer le service client

La logistique attache une grande importance au client. Car c'est un élément créateur de valeur ajoutée pour l'entreprise. De ce fait, il est placé au cœur de la supply chain, pour réussir le défi de satisfaction du client, le service client doit évidemment être maximisé par les entreprises et cela à travers plusieurs étapes ; en premier lieu préparer la vente en effectuant des choix de critères, en les communiquant, mettant en place une organisation, un système informatique, vient en suite la vente : elle doit regrouper des notions de simplicité, de fiabilité et d'organisation, aussi bien dans le système de commande, la disponibilité du produit, l'information sur le produit, et bien maîtriser les étapes de livraison. Et pour finir le service après vente (SAV) qui doit comprendre la garantie, l'installation, la traçabilité, le suivi des réclamations, les réparations, le retour et/ou le remplacement.

Afin de gérer et d'améliorer la relation client, il existe plusieurs outils :

- Le CRM (Customer Relationship Management) : est un outil de la gestion de la relation client qui sert à connaître la valeur de chaque client, son comportement et ses souhaits, en fonction de profils.
- Le tracking : est un service qui plait beaucoup aux clients, il permet le suivi en temps réel des flux physique et d'information.
- Le tracing : c'est un suivi logistique d'une commande, étape par étape. L'objectif des ces outils et de fidéliser le client. Ces outils gèrent tous les canaux de contacte (courrier, fax, téléphone, e-mail, internet, téléphone portable) et sont en lien avec l'approvisionnement.

II.7. La logistique du retour

C'est une nouvelle fonction de la logistique, qui n'avait trop d'importance avant les années 1990. Ce n'est qu'à partir de cette date là, que les entreprises commencent à opter pour cette nouvelle option en vue d'en tirer parti.

Plusieurs chercheurs et praticiens de la logistique, qui se sont intéressés à ce nouveau concept, et plusieurs définitions ont été proposées à cet effet. Mais de façon générale, elle repose toute, sur le fait que la logistique inverse est un terme générique qui repose sur un large éventail d'activités tels que la collecte, le désassemblage ainsi que le traitement des produit retournés⁷¹.

⁷¹ A. Marchal, op cit, p319.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

Elle comporte le traitement des marchandises retournées pour diverses raisons, le recyclage des composants et matériaux d'emballage, la réutilisation des contenants, le reconditionnement, le ré usinage et la rénovation du produit, la disposition des équipements obsolète, la programme d'élimination des matériaux dangereux, la récupération d'actifs, la conception du produit et emballages destiné à réduire la pression environnementale (énergie, transport,...)⁷².

II.8. Le risque logistique

L'évolution et la complexification du management des entreprises, avec toutes les activités qu'il comprend, a rendu évident de penser à une meilleure façon de la gestion des risques, qui peuvent être présent à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les activités.

Le management de la chaîne logistique en tant qu'une activité d'une importance majeure dans l'entreprise, ne peut pas déroger à la règle, du fait de l'aspect complexe, et de l'interdépendance entre tous les maillons qui la constitue.

Les sources du risque dans la chaîne logistique sont différentes parfois difficilement prévisibles, comme l'environnement (des attaques terroristes⁷³, catastrophes naturelles). Il provient aussi des pratiques de l'entreprise, notamment la mondialisation de la chaîne logistique et l'intense recours à l'externalisation, la dépendance à des fournisseurs, la production en flux tendu (prévisions).

Pour une meilleure compétitivité, les entreprises intègrent un nombre important de partenaires dans leurs processus de production, pour qu'elles se focalisent sur le cœur de leurs métiers. Cette stratégie est appliquée par tous les grands groupes industriels, voir même les petites industries, car elle permet de réaliser des profits considérables, en bénéficiant des coûts de production profitable. En revanche, ces efforts menés par les entreprises pour consolider ou renforcer leurs positions dans les marchés les fragilisent davantage vu le caractère de la dépendance à l'extérieur (fournisseurs, sous-traitant, ...etc.). Il suffit d'une rupture à un endroit stratégique de la chaîne logistique pour que les conséquences soient particulièrement lourdes : réduction du chiffre d'affaire et des parts des marchés, augmentation des coûts, budgets qui explosent, distribution

⁷² Idem.

⁷³ Les attaques terroristes du World Trade Center à New York, ont perturbé le fonctionnement de plusieurs entreprises américaines et internationales.

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

menacée, sans parler de l'impact de telles ruptures sur la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des clients et les investisseurs⁷⁴.

Pour anticiper ces risques, il est important de :

- Prévenir les ruptures de la chaîne logistique.
- Maîtriser les ruptures de la chaîne logistique.
- Créer des opportunités pour gérer la chaîne logistique (placer la satisfaction du client avant la réduction des coûts).
- Collaborer avec les partenaires sera plus efficace que les transactions commerciales.

Conclusion

Une bonne gestion de la chaîne logistique est susceptible de procurer un avantage compétitif sur les concurrents, mais ce n'est pas du tout facile de réussir ce pari, car c'est une mission très complexe, du fait du nombre important d'intervenants, et du risque important, pour cela elle doit être placée au cœur des stratégies des entreprises.

Pour réaliser les objectifs tracés il faut une meilleure planification, et ce à tous les niveaux, un meilleur partage d'information entre les différents maillons de la chaîne, une supervision et un contrôle permanent pour toutes les activités logistiques.

⁷⁴ R. Bosman, le nouveau défi de la chaîne logistique : gérer le risque dans une économie mondiale, FM Global, p3.

Chapitre III : La mise
en œuvre de la fonction
supply chain, cas de
l'entreprise Cevital

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous nous sommes intéressés en particulier à la direction logistique, qui constitue le lieu le plus approprié pour pouvoir développer notre travail de recherche et répondre ainsi à la question de départ qui est : « *Comment mettre en place une fonction supply chain, qui englobe toutes les activités et les maillons qui constituent la chaîne, de façon qu'elle contribue à la création de la valeur et qu'elle acquiert à l'entreprise un avantage compétitif ?* ».

Pour y parvenir, nous partons sur deux hypothèses de travail :

Hypothèse 1 : « la mise en œuvre d'une fonction supply chain, nécessite des investissements matériels, mais aussi une meilleure intégration des activités en interne».

Hypothèse 2 : « pour une meilleure efficacité de la fonction supply chain, il est important qu'il y ait une meilleure intégration des partenaires externes ».

III.1.Méthodologie de la recherche

Ce point consiste à expliquer le contexte de travail, et montrer la démarche suivie afin d'aboutir au résultat envisagé.

III.1.1.Le contexte de travail

L'entreprise Cevital, travaille en étroite collaboration avec des partenaires externes (fournisseurs, prestataires de services, clients,...etc.). Cela rend complexe et difficile la maîtrise des flux. Les responsables de cette entreprise, veulent créer une direction supply chain afin d'intégrer les flux en amont et en aval.

Il est à souligner que la mise en place de ce projet était prévue au préalable, mais il n'est toujours pas opérationnel, mais demeure envisageable.

Notre travail a pour objectif, d'une part, d'analyser le processus de la mise en œuvre de ce projet, et de faire un état des lieux des pratiques de gestion de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Cevital.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

III.1.2. Présentation de l'organisme d'accueil

Cevital est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de l'Algérie en économie de marché. Elle contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale et elle vise à s'imposer sur le marché international.

Cevital est une société par action au capital privé de 68.760 milliards de DA, elle a été créée en Mai 1998 avec une raison sociale dont les actionnaires principaux sont Mr REBRAB et Fils. Son complexe de production se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia. Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique. Car il se trouve proche de l'aéroport, Ainsi que de la zone industrielle d'Akbou. Le complexe est l'un des fleurons de l'industrie agro-alimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant ces 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Cevital Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008⁶⁵.

Le complexe agro-alimentaire Cevital est composé de plusieurs unités de production.

- Raffinerie d'huile avec une capacité de production de 570 000 tonnes/an
- Margarinerie et graisse végétale avec une capacité de production de 180 000 tonnes/an
- Silos portuaire avec une capacité de stockage de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux
- Raffinerie de sucre, sucre blanc avec une capacité de production de 1 800 000 tonnes/an et le sucre liquide capacité de production de la matière sèche de 219 000 tonnes/an.

➤ **Expérience internationale**

Cevital est parmi l'une des rares entreprises Algériennes qui assurent un certain pourcentage de son chiffre d'affaires en devise. Il a comme objectif de couvrir l'ensemble des besoins nationaux et d'exporter à l'étranger.

Après avoir assumé son premier objectif. Celui de satisfaire les besoins nationaux en huiles et sucre raffinés et ainsi alléger les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique

⁶⁵ www.cevital-bejaia/historique.html

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

l'importation de ces produits. Elle a réussi à exporter et à faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur d'huiles et de sucres.

La Tunisie est Considérée comme le premier pays. Depuis 2000 auquel le groupe à exporté de l'huile raffinée 100%, tournesol sous la marque « Fleuris » d'une cadence de 150 tonnes/jour. Mais le produits phare a l'exportation est le sucre raffiné, le complexe Cevital Food l'expédie pratiquement dans les quatre coins du globe du Canada en passant par l'Europe, le moyen orient et sans oublier l'ouest de l'Asie.

➤ **Activités et gammes de produits**

Le complexe a vu ses activités se diversifie depuis son entrée en exploitation, il compte :

-La raffinerie d'huile : Le projet a été estimé a 45 millions de dollars, sa construction débuté le 12/05/1998 et à été achevée le 12/12/1998, soit 6 mois après, un temps record au regard de la dimension du projet et de la prise en charge complète des travaux par le groupe le 14/08/1999, la raffinerie d'huile brute commence la production réelle.

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial : 100% tournesol sans cholestérol

Elio et fridor : 100% végétale sans cholestérol, tournesol, palm, soja.

Toutes les huiles sont disponibles sur le marché en bidons de 5 litres et de bouteilles de 1 et 2 litres.

- Margarinerie et graisse végétale : opérationnelle depuis septembre 2001, elle fut construite par le groupe lui-même avec un cout estimé à 75 millions de dollars, elle représente la deuxième offensive sur le marché Algérien.

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania**, Le beurre gourmand et **Fleurial**, d'autre sont spécialement produites pour le besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle à l'exemple de **la Parisienne** et **Medina « Smen »**

Toutes ces margarine sont disponibles en plaquettes de 250g et barquettes de 500g a l'exception de Medina en pots de 1,8 kg

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

-Silos portuaire : utilisé pour le stockage, il existe des silos graine oléagineuse et céréale (Octobre 2000-Mars 2001), silos tourteaux de soja et tournesol (fin 2001- Juin 2003).

-Raffinerie de sucre : opérationnelle depuis juillet 2002, elle couvre plus de 50% des besoins du marché National. Une mise à jour récente du processus de production ouvre à CEVITAL la porte de l'exportation de ce produit stratégique.

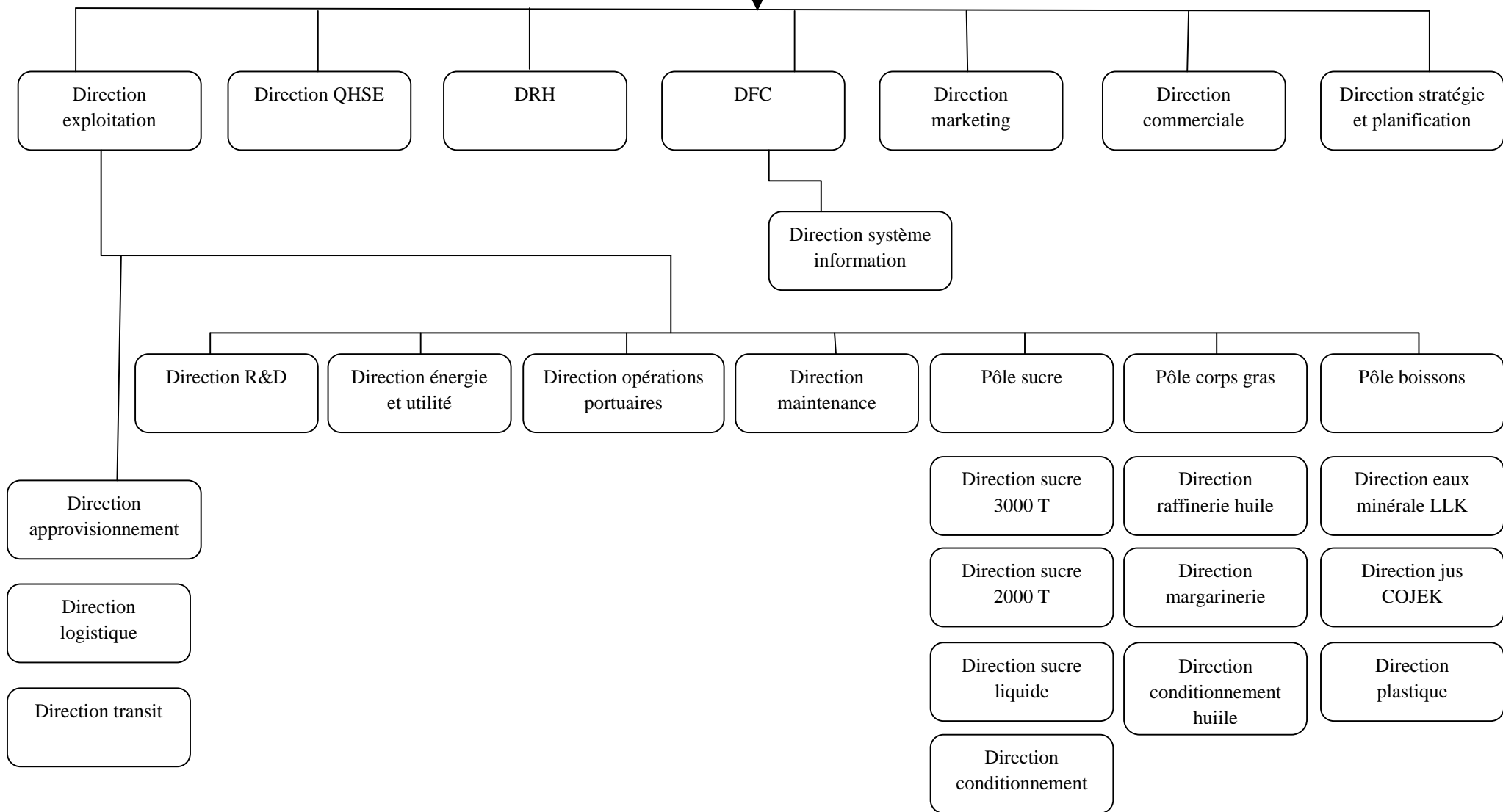
Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé dans des sachets de 1 et 2 kg sous le nom de **Skor** et en morceau dans des boites de 1 kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire notamment les producteurs de boissons gazeuses.

➤ **L'organigramme de Cevital**

Son organisation est présentée selon un organigramme prédéfini par sa direction générale pour répondre à ses exigences. (Voir la page suivante)

Direction générale

Figure N°4 : L'organigramme de Cevital food



Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

➤ Direction logistique

La direction logistique chez Cevital est directement rattachée à la direction générale à laquelle elle rend ses comptes comme toutes les autres directions du complexe : les approvisionnements, Marketing, ressources humaines pour ne citer que cela. La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de production dans le seul but de rentabiliser au maximum l'entreprise.

La logistique dans le complexe est identifiée aux tâches suivantes le stockage des produits finis et le transport, le changement à souligner par rapport aux précédentes années est que les expéditions qui étaient pris en charge par la direction logistique actuellement sont liées directement aux unités de production.

La direction logistique est subdivisée en trois départements :

-Département magasinage et plateforme : Ce département comprend un seul service qui est celui de coordination des dépôts, sa tâche consiste à voir les dépôts qui consomment au mieux leurs stocks, ceux qui consomment moins et de détecter les causes, et réalimenter ceux qui sont en manque par approche de comparaison, c'est-à-dire que ceux qui possèdent des suppléments peuvent compenser ceux qui sont en manque. Par exemple un dépôt de Bejaia peut alimenter celui de Biskra si on trouve que ce dernier consomme plus que l'autre. Hormis ses différentes activités le département magasinage aide beaucoup dans le cadre de contrôle de gestion, plus spécialement dans la gestion des stocks.

-Département transport : Ce département prend en charge les services de transport en amont et en aval. Le travail en amont commence lors de l'importation des matières premières, une fois que la marchandise est arrivée sur quai Cevital la prend en charge et s'assure qu'elle arrive en très bon état dans les stocks. Que ça soit par route, avion ou voie maritime qui est la plus fréquente c'est toujours la même procédure.

Son travail se poursuit dans le transport des produits finis depuis le lieu de production jusqu'aux différents entrepôts de Cevital.

Le rôle du transport dans la Supply Chain est plus qu'important, il joue un rôle prépondérant car son optimisation compte autant en amont qu'en aval, d'où l'importance que Cevital a su donné à ce département si on tient compte des camions et véhicules de l'entreprise.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

-Département supply planning : Le département Supply Planning est mis en place afin de préparer l'organisation et la mise en place de la Supply Chain, son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique

III.1.3. Les étapes de la recherche

Pour ce faire, nous avons soumis un questionnaire aux employés des services susceptibles d'intégrer la fonction supply chain, en particulier les employés appartenant à la direction logistique, la direction production, et la direction approvisionnement.

a) Les caractéristiques de l'échantillon

La fiche signalétique des répondants comprend le niveau du poste occupé, le genre, l'âge et l'expérience professionnelle.

Tableau N°02 : La répartition des répondants selon le niveau du poste occupé

Poste occupé est au niveau	Nombre de fois cité	Fréquence
Stratégique	0	0,0%
Tactique	1	5,00%
Opérationnel	19	95%
Total	20	100%

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

La répartition des répondants selon le niveau du poste occupé, montre que la majorité absolue occupe un poste au niveau opérationnel avec une fréquence (95%), et un au niveau tactique (5%).

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

Tableau N°03 : La répartition des répondants selon le genre

Genre	Nombre de fois cité	Fréquence
Masculin	19	95%
Féminin	1	5%
Total	20	100%

Source : Etabli pas nos soins à partir du logiciel SPSS

La répartition des répondants selon le genre, montre que la majorité des employés ciblés sont du genre masculin à hauteur de 95%, à l'exception d'un seul du genre féminin (5%).

Tableau N°04 : La répartition des répondants selon l'âge

Age	Nombre de fois cité	Fréquence
25-30 ans	1	5,0%
30-35 ans	14	70%
35-40 ans	5	25%
40-45 ans	0	0,0%
Plus de 45 ans	0	0,0%
Total	20	100%

Source : Etabli pas nos soins à partir du logiciel SPSS

La répartition des répondants selon l'âge, montre la jeunesse de l'effectif interrogé avec une fréquence de 75% pour les employés âgés de 25 à 35 ans, et 25% âgés de 35 à 40 ans.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

Tableau N°05 : La répartition des répondants selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Nombre de fois cité	Fréquence
0-5 ans	8	40,0%
5-10	10	50,0%
10-15	2	10,0%
15-20	0	0,0%
20-25	0	0,0%
Total	20	100%

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre l'expérience professionnelle des répondants, qui indique que 08 d'entre eux ont une expérience professionnelle inférieure ou égale à 5 ans avec une fréquence de 40%, tandis que la moitié ont une expérience qui varie entre 5 et 10 ans, et seulement 02 qui sont expérimentés avec une expérience de 10 à 15 ans (10%).

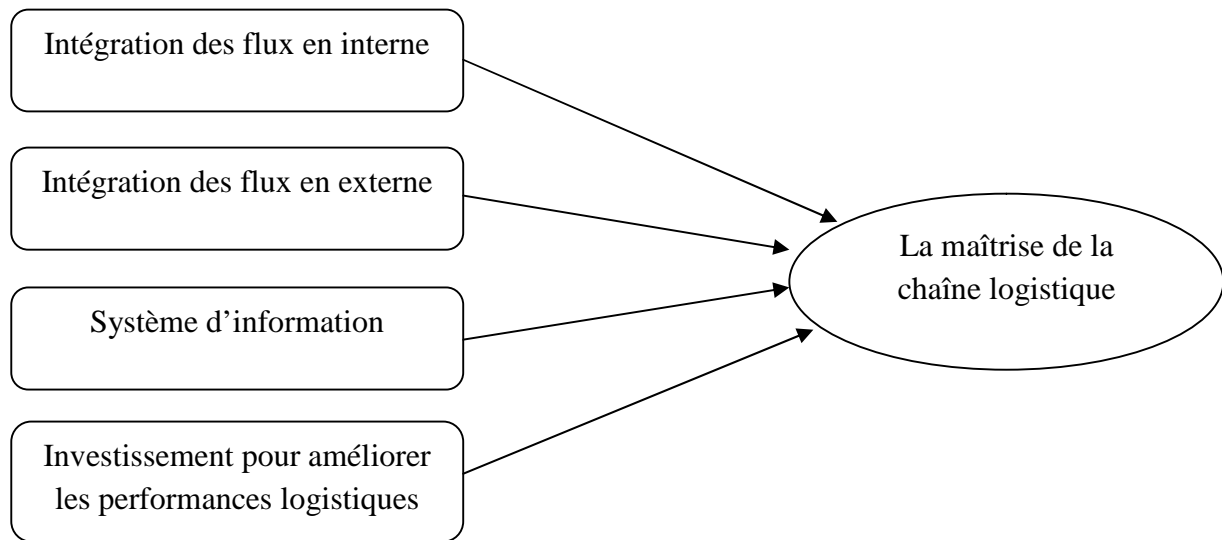
b) Le contenu du questionnaire

Le questionnaire comprend cinq axes principaux, à savoir :

- L'intégration des flux en interne : c'est une pratique qui consiste en l'intégration de tous les aspects logistiques à l'intérieur d'une même unité, en vue de maîtriser et contrôler les flux depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.
- L'intégration des flux en externe : faire intégrer les partenaires externes dans les stratégies logistiques.
- Le système d'information : il traite le rôle du système d'information, notamment les logiciels de gestion intégrés (PGI) dans le management de la chaîne logistique.
- Les investissements en vue d'améliorer les performances logistiques.
- La maîtrise de la chaîne logistique : à travers ce point nous allons essayer de démontrer l'impact des axes précédemment cités sur la maîtrise de la chaîne logistique. Comme le présente le schéma ci-dessous :

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

Figure N°05 : Le cadre conceptuel de la recherche



Source : Réalisé par nos propres soins

III.2. Analyse des résultats

D'après les réponses recueillies à partir du questionnaire, nous allons interpréter les différents axes qu'il contient sous forme de tableaux obtenus grâce au logiciel SPSS.

III.2.1. Analyse de l'intégration des flux en interne

Tableau N°06 : Analyse de l'axe 1

	Moyenne	Ecart-type	N	Classement des moyennes
Degré d'interdépendance	2,70	,571	20	1
Degré de coopération	2,60	,821	20	2
Le partage d'informations	2,55	,826	20	3

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

Compte tenu des réponses des interrogés, sur une échelle de Likert comprise entre 1 à 5, la moyenne des réponses sur le degré de l'interdépendance des différents services est égale à 2,70.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

Quant au degré de coopération entre les différents services est de 2,60, enfin la moyenne de partage des informations entre les services est de 2,55.

La moyenne de cet axe est 2,61, cela nous renseigne que l'intégration des flux en interne est une pratique appliquée à un niveau moyen au sein de l'entreprise Cevital.

III.2.2. Analyse de l'intégration des flux en externe

Tableau N°07 : Analyse de l'axe 2

	Moyenne	Ecart-type	N	Classement des moyennes
Le degré d'implication dans le processus de production	3,00	,649	20	1
Le partage d'informations avec les partenaires externes	2,95	,759	20	2
Le degré de collaboration avec les partenaires externes	2,75	,716	20	4
La part des activités sous-traitées	2,55	,826	20	5
Le degré de contribution dans l'estimation de la demande	2,80	,768	20	3

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

Selon les réponses obtenues, toujours sur la même échelle (échelle de Likert), on remarque que les moyennes varient de 2,55 jusqu'à 3. La plus élevée correspond à l'item « degré d'implication dans le processus de production », et la plus faible convient à l'item « la part des activités sous-traitées ».

La moyenne de cet axe est égale à 2,81, qui est plutôt proche de 3, nous renseigne que l'intégration des flux en externe est pratiquée à un niveau moyen au sein de l'entreprise Cevital.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

III.2.3. Analyse du système d'information

Tableau N°08 : Analyse de l'axe 3

	Moyenne	Ecart-type	N	Classement des moyennes
Les équipements informatiques disponibles	3,50	,513	20	1
Amélioration au niveau du système d'information	3,10	,718	20	2
Les progiciels de gestion intégrée (PGI)	3,10	,788	20	3

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

Compte tenue des réponses, on remarque que la moyenne de 3.50 de l'item « les équipements informatiques disponibles » est la plus élevée. Quant aux items 2 et 3 qui correspondent respectivement à « l'amélioration au niveau du système d'information » et « les progiciels de gestion intégrée PGI », elles sont toutes les deux à hauteur de 3,10.

La moyenne de cet axe est égale à 3,23, ce qui indique que le système d'information en place, est à un niveau moyen.

III.2.4. Analyse des investissements

Tableau N°09 : Analyse de l'axe 4

	Moyenne	Ecart-type	N	Classement des moyennes
Les entrepôts	3,10	,718	20	1
Les plateformes de distribution	2,90	,718	20	2
Les moyens du transport	2,55	,826	20	4
La formation du personnel	2,90	,933	20	2

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

Toujours sur la même échelle de Likert, les interrogés estiment que les investissements dont disposent l'entreprise, notamment les entrepôts, les plateformes de distribution, les moyens de

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

transport, la formation du personnel, sont à un niveau moyen. Cela nous explique qu'ils ne sont pas en mesure de répondre aux exigences de la futur supply chain.

III.2.5. Analyse de la maîtrise de la chaîne logistique

Tableau N°10 : Analyse de l'axe 5

	Moyenne	Ecart-type	N	Classement des moyennes
La performance de la chaîne logistique	2,30	,810	20	3
La planification de la chaîne logistique	2,55	,510	20	1
Le management actuel de la chaîne logistique	2,45	,510	20	2
L'impact de la mise en place de la fonction supply chain management sur la maîtrise des flux	2,15	,813	20	4

Source : Etabli par nos soins à partir du logiciel SPSS

Ce dernier axe nous renseigne sur les points relatifs à la chaîne logistique, et l'importance de mettre en place une fonction supply chain management. À noter que les réponses sont moyennement faibles sur le degré d'efficacité de la performance de la chaîne logistique, de la planification de la chaîne logistique, et du management actuel de la chaîne logistique. De plus, les répondants affirment que la mise en place de la fonction supply chain management n'aura pas d'impact sur la maîtrise des flux, car il y a des points à satisfaire au préalable.

III.3. Le management de la chaîne logistique au sein de Cevital

III.3.1. Etat des lieux

Le management de la chaîne logistique est cloisonné entre plusieurs services, notamment le service commercial, le service marketing, le service approvisionnement, le service production et le service logistique.

Pour satisfaire la demande du marché, le département supply planning (direction logistique) établit des plans de production, à partir des prévisions faites par la direction commerciale et la

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

direction marketing (lancement d'un nouveau produit, changement d'emballage, promotion, ...etc.). Ainsi que de l'analyse de dépôts de stockage.

A partir des plans de production établis, les responsables des approvisionnements vont établir des prévisions pour le réapprovisionnement en termes de matières premières, et déterminer le moyen de transport nécessaire par rapport aux plans prévisionnels au niveau du département transport, et ce pour répondre aux demandes potentielles des clients ainsi que celles des différents dépôts.

Le département supply planning joue un rôle de coordinateur entre les différents services. Cependant, deux types de réunions se tiennent pour réaliser des plans d'action et analyser le degré de conformité entre les simulations (prévisions) et les réalisations. Pour ce faire, des réunions se tiennent régulièrement.

Des réunions hebdomadaires : ces réunions se font chaque dimanche dans le but de :

- Analyser la commande week -1.
- Réajuster la commande week +1.
- Analyser les faits marquants de la semaine.

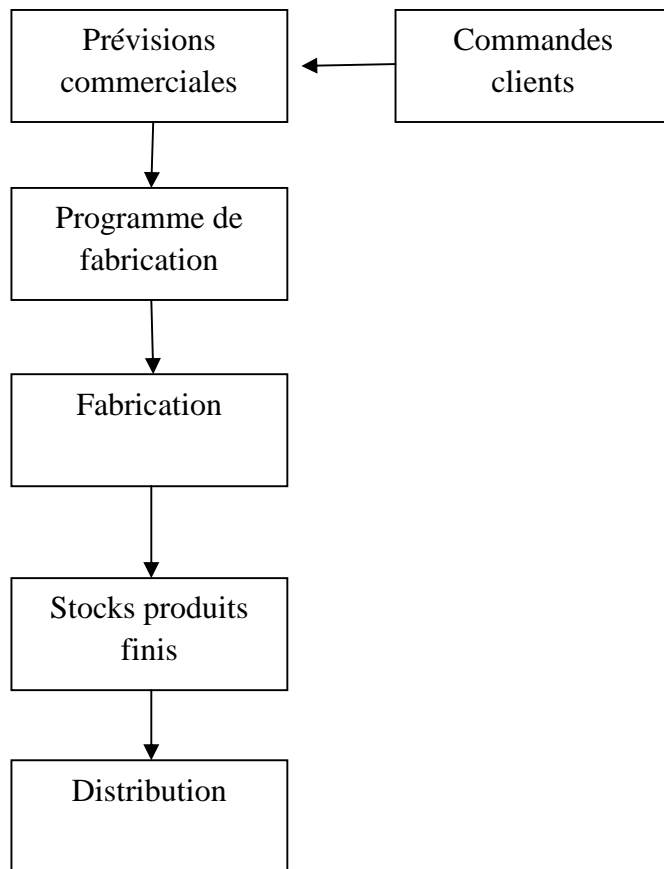
Des réunions mensuelles: c'est des réunions qui se tiennent chaque mois pour analyser, réajuster et élaborer le planning du mois +1.

La vente sur stocks : Cevital applique la stratégie de vente sur stock. Il s'agit de la stratégie idéale pour les produits standardisés vendus en grandes quantités. La production de lots plus importants permet de maintenir de faibles coûts de fabrication et le fait d'avoir ces produits en stock permet de répondre rapidement à la demande des clients⁶⁶.

⁶⁶ S. COHEN, J.ROUSSEL, avantage supply chain ; les cinq leviers pour faire de votre supply chain un atout compétitif, Edition d'organisations, 2005, p4.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

Figure N°06 : Système d'ordonnancement vente sur stocks



Source : Département supply planning⁶⁷

Afin d'assurer une meilleure fluidité du partage d'informations entre ces différents services, l'entreprise s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication, à savoir :

-Sage 1000 : c'est un logiciel de la famille ERP, il offre beaucoup d'avantages pour les utilisateurs. Il possède une base de données commune, accessible par tous les services (ceux connectés au réseau interne).

-Intranet : c'est un réseau interne à l'entreprise, il permet une meilleure communication entre les différents services.

A celles-ci s'ajoute d'autres applications informatiques qui sont utilisées, notamment pour les achats, la gestion des stocks, la comptabilité,...etc.

⁶⁷ Document interne de Cevital

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

III.3.2.Perspectives d'avenir

Pour améliorer davantage les performances logistiques, les responsables de Cevital ont décidé de confier les activités de transport et d'entreposage à l'entreprise Numilog.

Numilog est une filiale du groupe Cevital, créée en 2007. Elle va devoir assurer en premier temps les prestations logistiques pour les filiales du groupe, avant que les compétences de cette entreprise soient élargies aux autres opérateurs économiques qui veulent solliciter ses services. Pour ce faire, cette dernière est dotée d'infrastructures de grande envergure, notamment les plateformes situées à Bouira et Hassi Amer dans la wilaya d'Oran, dont les superficies respectives sont de 80000m² et 20000m². Cette filiale dispose de 300 camions, et souhaite renforcer ses capacités par l'acquisition de 50 camions neufs et modernes et ce pour répondre à toute la chaîne logistique. Cette unité utilise les moyens de gestion les plus modernes afin de gagner l'estime et surtout la confiance de la clientèle. Il s'agit d'un outil informatisé, d'un logiciel fiable appelé dans le jargon du métier de la logistique **WMS**.

WMS (warehouse management system) : c'est un logiciel de gestion d'entrepôts. Le recours à une gestion informatique de l'entrepôt a pour objectif d'apporter une meilleure connaissance en quantité et en qualité de l'activité du magasin et des stocks, d'éviter des erreurs de préparation, d'améliorer l'exploitation des moyens et des surfaces ou encore la traçabilité. Le progiciel d'entrepôt doit fournir une parfaite connaissance du stock, améliorer la production de l'entrepôt, assurer la traçabilité avale des infos grâce au colisage et suivis des lots, adapter les moyens au travail à réaliser, optimiser les couts de transport et, en général, maîtriser le fonctionnement de l'entrepôt.

Le progiciel de gestion d'entrepôts est relié au système d'information (ERP, progiciel de gestion intégrée) et doit prendre en charge les infos concernant les entrées et sorties de marchandises et doit permettre de contrôler les opérations internes à la gestion des flux.

III.4.Limites et recommandations

A l'issue de notre stage, nous avons constatés des insuffisances relatives au management de la chaîne logistique de Cevital. Cela nécessite certaines améliorations pour la bonne gestion de la supply chain.

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

III.4.1.Limites

Les limites de la gestion de la chaîne logistique au sein de Cevital tournent autour des éléments suivants :

- Le management de la chaîne logistique se fait au niveau opérationnel ;
- La planification de la chaîne logistique est à court terme (1 mois, 1 semaine) ;
- La direction approvisionnement au sein du complexe Cevital, se limite juste à l'acquisition des entrants dans la production, par contre l'achat de matière première se fait au niveau de la direction générale du groupe à Alger ;
- L'intégration en amont est moyennement présente ;
- L'intégration en aval (consommateur final) est inexistante ;
- Le système d'information mis en place, n'est pas en mesure d'assurer l'intégration de toutes les activités ;
- Le progiciel de gestion intégré (Sage 1000), est limité à la direction logistique, la direction commerciale, la direction finance et comptabilité et la direction production (il n'intègre pas la direction approvisionnement) ;
- Le degré d'interdépendance et la coopération entre les différents services à l'intérieur de l'entreprise est moyen ; le même constat s'applique sur l'intégration des partenaires externes.

III.4.2.Recommandations

Malgré que l'entreprise Cevital soit leader dans son domaine au niveau national, cela ne demeure pas suffisant pour maintenir sa position. De ce fait, elle est censée fournir plus d'efforts afin d'améliorer davantage sa performance globale, car il n'est jamais possible de garder sa position si elle ne s'adapte pas aux changements que connaît l'environnement à tous les niveaux. Pour cela elle doit agir sur l'amélioration de la gestion de chaîne logistique, ce qui requiert la prise en compte des considérations suivantes :

1) Créer une fonction supply chain au sein de l'entreprise : la direction générale doit être engagée dans cette démarche, du fait de l'aspect stratégique de cette fonction. La question ne

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

s'arrête pas là, car il ne s'agit pas de créer cette fonction pour le simple fait de la créer, mais il faut le faire pour faire progresser les objectifs stratégiques, et cela nécessite :

a) Des configurations au niveau de la structure de l'entreprise (la place de cette fonction dans l'organigramme, et les services qui y seront intégrés, et bien aussi des services qui seront créés pour compléter cette fonction) ;

b) Définir les outils et les procédures à suivre afin d'aboutir à une meilleure gestion de la chaîne logistique ;

c) Déterminer quelles sont les missions actuelles, celles qui seront réalisées par la supply chain ;

d).De plus, la stratégie supply chain doit être synchronisée avec la stratégie globale de l'entreprise ;

e) La gestion de la chaîne logistique doit s'inscrire à tous les niveaux :

- Le niveau stratégique : définition de l'offre produits et services, dimensionnement de l'outil industriel, gestion des contrats avec les partenaires.

-Le niveau tactique : gestion des prévisions de vente, approvisionnement, planification...

-Le niveau opérationnel : gestion des commandes clients, ordonnancement des ateliers et des aléas.

2) La direction approvisionnement doit prendre en charge l'approvisionnement en matières premières nécessaires pour la production. Et ce malgré que les ruptures de stock de matières premières sont très rares du fait des capacités de stockage importantes, mais le fait que cette mission demeure centralisée, cela engendre des coûts supplémentaires (coûts de stockage, communication...) ;

3) Il faut améliorer les liaisons qui existent entre les différents services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus de flexibilité, et de réactivité ;

4) Investir dans l'acquisition d'un ERP performant, qui permet l'intégration de toutes les activités internes de l'entreprise, et dans d'autres logiciels susceptibles d'en apporter un surplus (APS,TMS) ;

5) Améliorer la qualité des formations dont bénéficient les employés ;

Chapitre III : La mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

6) Intégrer davantage les partenaires externes, en procédant à la création des partenariats à moyen terme (fournisseurs en matières premières, prestataires de services).

Conclusion

Durant notre stage à Cevital, on s'est rendu compte de la réalité des pratiques managériales de la chaîne logistique. La gestion de cette dernière se heurte essentiellement à des problèmes d'organisation interne, liées plus spécialement à un manque de communication entre les différents services, même constat s'applique avec l'extérieur. Malgré la détermination et la volonté des dirigeants d'investir dans la supply chain, des lacunes restent à satisfaire.

Conclusion générale

Conclusion générale

La logistique a connu une énorme évolution, en passant d'une activité secondaire s'intéressant au transport et au stockage des matières et produits finis, à une activité stratégique dont la compétitivité de l'entreprise dépend en grande partie.

Le développement de la concurrence a imposé la nécessité d'améliorer de façon permanente les offres de produit et de service. Dans cette optique, les entreprises travaillent de plus en plus en étroite collaboration avec des partenaires externes, constituant ainsi la chaîne logistique, et ce dans l'objectif est d'atteindre une meilleure performance. A partir de la, l'enjeu majeur auquel doivent répondre les entreprises est l'optimisation des coûts logistiques, tout en maintenant la qualité des produits et des services.

Dans cette perspective, notre travail a pour objectif de faire un état des lieux sur les méthodes et pratiques managériales relatives à la chaîne logistique utilisée au sein de Cevital et en analyser le processus de la mise en œuvre de la fonction supply chain.

L'entreprise Cevital fait partie de l'élite des entreprises algérienne dans le domaine de l'agro-alimentaire. Elle a réussi à s'imposer en un temps record sur le marché algérien, mais les responsables ne comptent pas s'arrêter là, car ils sont conscients de l'évolution de l'environnement externe, qui se caractérise par l'entrée de nouveaux concurrents, qui risquent de bouleverser leur position concurrentielle. A cet effet et dans l'objectif d'assurer un meilleur pilotage des flux physiques, ainsi que les flux d'informations et financiers y afférents, ces derniers estiment que la mise en place d'une fonction supply chain devient une nécessité.

A ce propos, on a constaté que Cevital n'a pas pris les mesures adéquates afin de tirer profit de cette fonction stratégique. Sachant que le management de la supply chain se fait au niveau opérationnel entre plusieurs services, dont l'interrelation et l'interdépendance qui existe est moyenne. Au même titre que le système d'information mis en place et l'implication des partenaires externes dans le processus de fabrication, et s'ajoute à ça le management actuel de la chaîne logistique qui est juste moyen pour ne pas dire faible, s'avère ne pas être en phase avec les objectifs de la fonction supply chain.

Pour traduire cette volonté en des faits concrets, il faut d'une part, définir les restructurations nécessaires au niveau de l'organigramme de l'entreprise, ainsi que les procédures et méthodes de travail à suivre et assurer la disponibilité des ressources au niveau des infrastructures, de

Conclusion générale

l'environnement de travail, des systèmes d'information, et des ressources financières d'autre part.

Or pour accomplir les missions assignées à cette fonction, plusieurs pratiques doivent être respectées. D'abord, l'intégration des activités logistiques en interne constitue le premier élément à satisfaire, car le bon fonctionnement de la supply chain au sein de l'entreprise commence par la coordination de ses propres services, afin de pouvoir se projeter vers l'extérieur. Ensuite, l'intégration des acteurs externes, en favorisant les externalisations des activités de faible porteuses de valeur ajoutée, ou celles qui peuvent être assurées par un tiers avec un résultat supérieur plus rapide ou moins coûteux.

En plus de ces pratiques, il appartient à Cevital de tenir compte de l'importance des infrastructures logistiques, en termes d'entrepôts, plateformes de distribution, moyens de transport, qui facilitent la circulation des flux physiques.

Concernant les flux d'informations, disposer d'un système d'information performant et moderne contribue de manière efficace à la collecte, le stockage et l'ordonnancement des informations entre les différents utilisateurs potentiels. A cet effet, les progiciels de gestion intégrée (PGI) tel que l'ERP, l'APS (Planification), TMS (gestion du transport), et plein d'autres applications, s'imposent comme des moyens incontournables pour une bonne planification des ressources de l'entreprise.

Partant des résultats recueillis durant notre travail, on a pu valider les hypothèses de départ à savoir :

Hypothèse 1 : « la mise en œuvre d'une fonction supply chain, nécessite des investissements matériels, mais aussi une meilleure intégration des activités en interne».

Hypothèse 2 : « pour une meilleure efficacité de la fonction supply chain, il est important qu'il y ait une meilleure intégration des partenaires externes ».

Enfin pour conclure, nous dirons qu'investir dans la supply chain coutera beaucoup à Cevital, mais vu sa grandeur, l'image de marque qu'elle a su se faire, il lui revient de miser énormément sur cet investissement étant donné le rendement qu'elle pourra en tirer.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

Alexandre K.Sami, stratégie logistique : supply chain management, 3^{ème} édition, Dunod, Paris 2004.

André Marchal, logistique global ; supply chain management, édition ellipses, Paris 2006.

Daniel Tixier, Hervé Mathe, Jacques Colin, la logistique d'entreprise; vers un management plus compétitif, 2^{ème} édition enrichie et mise à jour, Dunod, Paris, 1998.

Giles Paché, Thierry Sauvage, la logistique : enjeux stratégiques, 2^{ème} édition, Vuibert entreprise, paris, 1999.

Pierre Médan, Anne Gratacap, logistique et supply chain management, Dunod, Paris 2008.

Gerard VINCENT, gestion de la production et des flux, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2003.

Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL, Alain GARREAU, Michel GRIEF, Christian van DELFT, management industriel et logistique, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001.

Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégie et organisations, 8^{ème} édition, Vuibert, Paris 2010.

Yves Pimor, logistique ; production, distribution, soutien, 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2005.

VALLIN Philippe, la logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

Shoshanah COHEN, Joseph ROUSSEL, avantage supply chain ; les cinq leviers pour faire de votre supply chain un atout compétitif, Edition d'organisations, Paris, 2005.

Articles

Christelle CAMMAN, Fabienne VILLESEQUE, pilotage stratégique de la chaîne logistique et système d'évaluation de la performance, les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique.

M.Akbari jokar, Y.Frein, L.Dupont, sur l'évolution du concept de logistique, RIRL 2000, Les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique Trois Rivières, Mai 9, 10 et 11, 2000.

Jacque ROY, Sylvain LANDRY et Sylvain BEAULIEU, collaborer dans la chaîne logistique : état des lieux, cahier de recherche N°06-01, HEC Montréal, 2006.

R. Bosman, le nouveau défi de la chaîne logistique : gérer le risque dans une économie mondiale, FM Global.

Bibliographie

Thèses

Abdelkader BAAZIZ, management des systèmes d'informations : réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines en tenant compte de l'exigence qualité, cas de la division Sonatrach, pour l'obtention du diplôme du troisième cycle, faculté internationale des droits d'Afrique francophone, université de Perpignan.

Lahcen BLAHA, Management de la Supply Chain et planification avancée, thèse de magister en sciences économiques, sciences de gestion, et des sciences commerciales, université ABOU-BEKR BELKAID TLEMCEN, 2006.

Français M-Julien, planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, l'université de Bordeaux 1, 2007.

Revues

J.COLIN, la logistique & management, Vol 4, N°2, 1996.

Autres documents

Document internes de Cevital.

Brochure d'accueil de l'entreprise Cevital.

Site internet

www.commentcamarche.net/contents/entreprise/scm.php3

Rapport-Gratuit.com

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master, en sciences de gestion, option management des organisations, dont le thème porte sur la « gestion de la chaîne logistique », nous avons choisi comme cas pratique d’analyser « la mise en œuvre d’une fonction de la Supply Chain management (chaîne logistique) au sein de l’entreprise Cevital», pour mener à bien notre recherche, nous vous sollicitons de bien vouloir remplir avec objectivité ce questionnaire, dont les réponses que vous allez nous fournir vont nous servir à analyser la problématique et cela pour une finalité purement académique.

Préparé par : DJOUHRI Aissa

HAMACHE Sofiane

Partie I : Fiche signalétique des répondant

1- Le poste occupé:

Le poste occupé est il au niveau :

Stratégique	Tactique	Opérationnel

2- Le genre :

masculin	féminin

3- Age :

] 25-30]] 30-35]] 35-40]] 40-45]	Plus de 45 ans

4- Expérience professionnelle :

] 0-5]] 5-10]] 10-15]] 15-20]	Plus de 20 ans

Partie II :

I) L'intégration des flux en interne :

Comment jugez-vous l'intégration des flux en interne et ce à l'aide des éléments ci-dessous.

1= très faible/ 2= faible/ 3= moyen/ 4= élevé/ 5= très élevé.

Degré de satisfaction	1	2	3	4	5
Eléments					
1) Le degré de partage des informations entre les différents services.					
2) Le degré d'interdépendance des différents services.					
3) Le niveau de coopération entre les différents services.					

II- L'intégration des flux en externe :

Ce point traite le degré d'implication des partenaires externes (fournisseurs, clients, sous-traitants, prestataires de services,...) dans le processus de production.

1= très faible/ 2= faible/ 3= moyen/ 4= élevé/ 5= très élevé.

Degré d'implication	1	2	3	4	5
Eléments					
1) Le degré d'implications dans le processus de production					
2) Le partage d'information avec eux (les partenaires externes)					
3) Le degré de collaboration des partenaires externes avec votre entreprise					
4) La part des activités sous-traitées dans l'ensemble des activités du processus de production					
5) Le degré de contribution dans l'estimation des prévisions de la demande					

III- Le système d'information :

Veillez indiquer le niveau de votre satisfaction des éléments suivants

1= très faible/ 2= faible/ 3= moyen/ 4= élevé/ 5= très élevé.

Eléments	Degré de satisfaction	1	2	3	4	5
1- Système d'information mis en place.						
2- des équipements informatiques disponibles.						
3- Des améliorations du système d'information en place						
4- Des progiciels de gestion intégrés utilisés						

IV- Les actions pour améliorer les performances logistiques :

Veillez indiquer le niveau de satisfaction des éléments suivants :

1= très faible/ 2= faible/ 3= moyen/ 4= élevé/ 5= très élevé.

Eléments	Degré de satisfaction	1	2	3	4	5
1) Les entrepôts (opérationnels, ou à venir)						
2) Les plates-formes de distribution (opérationnelle ou à venir)						
3) Les moyens de transport						
4) Matériel de production						
5) La formation du personnel						
6) Le management de la fonction logistique						

V- La maîtrise de la chaîne logistique :

Veillez indiquez le degré d'efficacité des éléments suivants :

1= très faible/ 2= faible/ 3= moyen/ 4= élevé/ 5= très élevé

Eléments	Degré de satisfaction	1	2	3	4	5
1- La performance de la chaîne logistique						
2- La planification de la chaîne logistique						
3- Le management actuel de la chaîne logistique						
4- La maîtrise de la chaîne logistique						
5- La mise en place d'une fonction supply chain management, rend elle efficace la maîtrise des flux physiques et informationnels						

Nous vous remercions pour votre collaboration

Table Des Matières

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre I : de la logistique à la supply chain	
I.1.La logistique.....	04
I.1.1.Etymologie de la logistique	04
I.1.2.L'origine militaire	04
I.1.3.Définition de la logistique	05
I.1.4.Les différents type de la logistique	06
I.2.Evolution de la logistique	07
I.3.Evolution du management logistique	08
I.4.L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures	12
I.4.1.Typologie des stratégies/structures logistiques	12
I.4.2.Liens entre stratégie et structure	13
I.4.3.Déclaration écrite sur la mission de la logistique.....	14
I.5.Autres critères d'efficacité	14
I.5.1.Les caractéristiques organisationnelles	14
I.5.2.Les caractéristiques environnementales.....	15
I.5.3.Les caractéristiques humaines	15
I.6.La définition du processus et de politique de l'entreprise	15
I.7.La supply chain	16
I.7.1.Définition de la supply chain	16
I.7.2.Le management de la supply chain	18
I.7.3.la fonction supply chain dans l'entreprise	18
I.8.Les enjeux de la supply chain management	19

Chapitre II : La maîtrise de la supply chain, outils stratégiques

II.1.La chaîne de valeur de Porter -----	22
II.2.Le rôle des TIC dans le management de la supply chain -----	25
II.2.1. EDI (Echange de données informatisées) -----	25
II.2.2.Les ERP (Entreprise ressources planing) -----	27
II.2.3.Les APS (Advanced planing and sheduling) -----	28
II.2.4.Les SCE (Supply chain execution system) -----	29
II.2.5.Les SCE (Supply chain execution) -----	29
II.3.La planification de a chaîne logistique -----	30
II.3.1.Le plan stratégique -----	31
II.3.2.Le plan industriel et commercial -----	31
II.3.2.Le plan directeur de production -----	31
II.3.3.Le MRP (Manufacturing ressource planing) -----	32
II.3.4.Le DRP (Distribution ressource planing) -----	32
II.4. Les grandes fonctions de la supply chain -----	32
II.4.1.La fonction d’approvisionnement-----	32
II.4.2. La fonction de production -----	33
II.4.3.La fonction de distribution -----	34
II.5.La collaboration dans la supply chain -----	34
II.5.1.les partenariats avec les concurrents-----	35
II.5.La collaboration avec les entreprises non concurrentes-----	35
II.6.Améliorer le service client -----	37
II.7.la logistique du retour-----	37
II.8.le risque logistique -----	38

Chapitre III : la mise en œuvre de la fonction supply chain, cas de l'entreprise Cevital

III.1.Méthodologie de recherche -----	40
III.1.1.Le contexte du travail-----	40
III.1.1.Présentation de l'organisme d'accueil -----	41
III.1.3.Les étapes de la recherche -----	46
III.2.Analyse des résultats -----	49
III.2.1.Analyse des flux en interne -----	49
III.2.2.Analyse des flux en externe-----	50
III.2.3.Analyse du système d'information -----	51
III.2.4.Analyse des investissements-----	51
III.2.5.Analyse de la maîtrise de la chaîne logistique -----	52
III.3.Le management de la chaîne logistique au sein de Cevital-----	52
III.3.1.Etats des lieux-----	52
III.3.2.Perspectives d'avenir -----	55
III.4.Limites et recommandations -----	55
III.4.1.Limites -----	56
Conclusion générale -----	66
Table des matières -----	68
Bibliographie -----	71
Annexes-----	73

Résumé

Face à des marchés fluctuants et une intensification de la concurrence, induite par la supériorité de l'offre par rapport à la demande, la satisfaction du client devient l'enjeu majeur auquel il faut répondre. Dans cette perspective, la recherche de la flexibilité, et la maîtrise des coûts, a conduit les entreprises à travailler en étroite collaboration avec des acteurs externes, par l'externalisation d'une partie ou de la totalité de la chaîne de valeur, par des partenariats stratégiques, et ce dans le but d'exploiter les synergies existantes. A cet égard, la fonction supply chain s'impose comme un outil stratégique, permettant de gérer l'ensemble des flux provenant de cet ensemble intégré d'entreprises. Cependant, cette fonction reste peu exploitée. Notre enquête s'est portée sur l'analyse de la mise en place de la fonction supply chain au sein de l'entreprise Cevital, grâce à cette démarche, nous avons pu constater les pratiques managériales, et ces dernières représentent certaines lacunes, auxquelles nous avons essayé d'apporter des recommandations afin d'en tirer parti de cette fonction.