

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET
DE SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DE SCIENCE COMMERCIALE**

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE MASTER ACADEMIQUE
EN SCIENCE COMMERCIALE**

Spécialité : Management & Marketing

THEME

***LA CONTRIBUTION DE LA SUPPLY CHAIN A
L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE
L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE
CAS DE TONIC INDUSTRIE***

Réalisé par :

BOUKELLAL Sabrina
SIFOUANE Sabrina

Encadré par:

Mr : BATACHE Abderrahmane

Promotion : 2016/2018



REMERCIEMENTS

Le plus grand merci s'adresse au Dieu le tout puissant, qui nous a donné courage et patience dans l'élaboration de ce travail.

Que toute personne ayant permis de mener à terme cette tâche, soit assurée de notre gratitude.

À leur tête, notre promoteur Monsieur «A. BATACHE », pour son soutien, son aide, sa confiance, qu'il nous accordé et ses conseils, qui nous ont été précieux afin de mener notre travail à bon port. Qu'il trouve dans ces quelques mots notre sincère et honnête gratitude.

Nos remerciements s'étendent également à nos encadreurs à TONIC INDUSTRIE ; à savoir, Messieurs, OUASSA, KHITER, DOUIFI, DOUIB, GOUMIRI, ainsi que Madame : NEDJARI et Mlle AID, pour leur bonnes explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche et leur collaboration dans l'accomplissement de ce modeste travail.

Un profond remerciement pour la directrice commerciale « F. IACHOURENE » entreprise de travaux bâtiment à TIZI OUZOU, pour ses conseils et ses orientations.

Mr «SADOUD » pour ses conseils et ses orientations, son oublier Mlle « KADEM ».

Nous tenons à exprimer nos profonds remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné par leurs compétences et savoirs, durant notre cursus universitaire pour l'accomplir dans notre étude.

Nos vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui nous ont aidés à la réalisation de ce modeste travail.

Enfin nous exprimant notre grande reconnaissance ainsi que nos remerciements aux nombre de jury pour avoir accepter de juger ce travail.



DEDICACE

Je dédie ce travail à celle qui m'a fait venir au monde, qui veille sur mon repos, et sur ma santé, ma très chère MAMAN. C'est elle qui a tout donné pour que ce jour de ma réussite et mon bonheur se concrétise.

Je dédie ce travail à celui qui, a toujours rêvé de voir mon bonheur, ma réussite, mon cher PAPA. C'est lui qui, toujours me pousse à réaliser mes rêves.

Je dédie ce travail à :

- ✚ Mes très chères sœurs : KAMILIA, CHAHINEZ et ANAIS.
- ✚ Mes petits cousins : ABDOU, MELINA, ISMAIL
- ✚ Mes Grand-mères et Mon grand père maternel.
- ✚ Mes oncles et leurs familles, proches cousins et cousines.
- ✚ A ma chère binôme SIFOUANE SABRINA et sa famille.
- ✚ MA précieuse copine: TESSADA Yasmina, de m'avoir soutenue et surtout supportée tout au long de mon travail. Et tous mes amis
- ✚ Et à toute la promotion MANAGEMENT & MARKETING.

SABRINA



DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A ma mère : aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et le respect que j'éprouve envers toi ;

A mon père : mon chère papa a été à coté de moi durant toutes les années d'études, à me donner l'aide et à me protéger ;

A mes grands parents maternels : qui se sont sacrifiés pour mon bonheur et ma réussite ;

Que dieu les gardent toujours en bonne santé et les protègent

- ✚ A mes deux frères pour leurs soutiens
- ✚ A ma chère binôme : BOUKELLAL Sabrina et sa famille
- ✚ A mes très chers amis
- ✚ A toute la promotion MANAGEMENT & MARKETING.

SABRINA

SOMMAIRE

SOMMAIRE

REMERCIEMENT

DEDICACE

INTRODUCTION GENERALE :..... A à D

CHAPITRE 1 : REVUE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Introduction :.....2

SECTION1 : REVUE LITTERATURE DE LA SUPPLY CHAIN.....3

1-1-historique et évolution de la logistique.....3

1-2-l'intérêt de la supply chain dans l'entreprise.....10

1-3-la supply chain et la compétitivité.....12

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL SUPPLY CHAIN.....16

2-1- les approches de la supply chain.....16

2-2- les concepts de la supply chain.....22

2-3- les concepts de la compétitivité.....45

Conclusion :.....54

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS

Introduction :.....56

SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE56

1-1-Approche méthodologique.....56

1-2-Méthodes et instrument de mesure.....57

1-3-La sélection des interviewés.....58

SECTION 2- RESULTATS ET DESCUSSION.....61

2-1-Présentation de l'entreprise.....61

2-2- Présentation des résultats.....74

2-3- Discussion des résultats.....95

2-4-Suggestion :.....99

2-5- Modélisation du processus d'amélioration de la compétitivité par la supply
chain.....105

2-6- le processus de la mise en place d'une démarche supply
chain.....107

Conclusion.....108

Conclusion générale :.....110

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE	N°	DESCRIPTION DU TABLEAU	N° PAGE
Chapitre 1	1	Présentation des caractéristiques principale de trois modes génériques de coopération	33
Chapitre 2	2	Présentation des deux sites de TONIC INDUSTRIE	65
	3	Les principaux papiers récupérés	66
	4	L'évolution du capital humain	71
	5	Prise de connaissance des politiques d'approvisionnement et gestion de stocks	74-75
	6	Représentation du taux de manque à gagner	76
	7	Etude de l'équilibre financier de TONIC INDUSTRIE	77
	8	Prise de connaissance des politiques de production et contrôle qualité	78-79
	9	Taux de réalisation de la production des unités de production	80
	10	Prise de connaissance du système d'information	82-83
	11	Prise de connaissance de la politique commerciale	83-84
	12	les chiffres d'affaire réalisée par chaque unité	85-86
	13	Les chiffres d'affaire selon les domaines stratégique de l'entreprise	86
	14	la prise de connaissance de la fonction logistique	88 -89
	15	Le matériel utilisé par TONIC	89
	16	l'appréciation de 3C (communication, coopération, coordination)	90 -92
	17	l'utilité et le processus de la mis en œuvre de la supplychain	93-94
	18	représente nos recommandations	101-104

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE	N°	DESCRIPTION DU TABLEAU	N° PAGE
Chapitre 1	1	Chaine de valeur de M. Porter	16
	2	Récapitulatif de l'analyse de la chaine de valeur	19
	3	Processus de la supply chain	23
	4	Une représentation de la supply chain selon (MAENTZER et AL, 2001)	25
	5	Représentation des flux de la supply chain	28
	6	Représentation des modes de coopération	34
	7	Récapitulatif des relations coopération de la supply Chain	37
	8	Représentatif de la supply chain globale entre les différents acteurs	38
Chapitre 2	9	Sélection des interviewees	59
	10	L'évolution historique de TONIC INDUSTRIE	61
	11	Vallée de changement	63
	12	Le cycle d'opération de recyclage et transformation du papier	66
	13	Les différents métiers de TONIC INDUSTRIE	69
	14	Représentation graphique de l'évolution du taux de manque à gagner	77
	15	Représentation graphique de la situation financière de TONIC INDUSTRIE	78
	16	Représentation graphique de taux de réalisation de production	81
	17	Représentation de l'évolution du chiffre d'affaire de TONIC INDUSTRIE	87
	18	Représentatif simplifié de circuit des flux de l'entreprise TONIC INDUSTRIE	99
	19	Le cycle de la supply chaine adapter au processus de production de TONIC INDUSTRIE	104
	20	Représente la modelisation de la supply chaine	106
	21	Représente le processus de la mise en œuvre	107

LISTE DES ABBREVIATIONS

Les abréviations

ABBREVIATIONS	SIGNIFICATIONS
ACS	Alegria Chemical Spécialités
AFRNOR	Association française de normalisation
APPR	Approvisionnement
APS	Advanced Planning and Scheduling
AOM	Advanced Order Managemen
ASLOG	Association française de la logistique
B to B	Business to Business
CRM	Customer Relationship Management
DA	Dinar Algerian
DFC	Direction de comptabilité et finance
EDI	Echange de données informatisées
ERP	Enterprise Resource Planning
EPE/SPA	Entreprise publique économique/ Société par action
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
F.M.S	Flexible Manufacturing System
J.A.T	Just à temps
HE	Hectare
GRC	Gestion de Relation Client
KG	kilogramme
MES	Manufacturing Execution System
MRP	Manufacturing Resources Planning
M€	Million D'euro
NA	Normes Algériennes
PMC	Petit et Moyen Contenance
PPM	Pièce Défectueuse par Millions
RH	Ressource Humain
SAV	Service Après Ventes
SCM	Supply Chain Management
SCC	Supply Chain Council
SRM	Supplier Relationship Management
SPA	Société par Action
TIC	Technologies de l'Information et Communication
T.Q.M	Total Quality Management
TMS	Transport Management System
UTM	Unité de Transport Manutention
UP	Unité de Production
VAD	Vente A Distance
WMS	Warehouse Management Systems
3 C	Communication, Coordination, Cooperation

TABLE DES ANNEXES

Table Des Annexes

ANNEXES	DESIGNATION	PAGE
ANNEXES 1	Guide d'entretien	119
ANNEXES 2	Organigramme	122
ANNEXES 3	Procédure d'achat	123

RESUME

Résumé

Devant l'intensité de la concurrence, les entreprises cherchent à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité prix et hors prix. Elle se résume dans la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur un marché vis-à-vis de ses concurrents, via des innovations technologiques et managériales.

Pour assurer la compétitivité, les entreprises ont intégré de nouveaux processus d'organisation innovants, permettant de gérer efficacement leurs approvisionnements, stocks, planifier la production et fidéliser leurs clients, dans une chaîne logistique globale.

A cette effet, « la supply chain » ou « chaîne logistique » qui est une fonction de l'organisation dans une entreprise, apporte de la valeur ajoutée, d'autant qu'elle s'inscrit dans une politique globale d'optimisation de la chaîne de valeur. La supply chain a pour but la maîtrise des coûts de production et le respect des délais de livraison, ainsi que la communication, coordination, la coopération et la cohérence entre les différents acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, afin de construire un avantage concurrentiel durable, pour une perspective d'amélioration de compétitivité continue.

Mots clés : compétitivité, compétitivité prix, compétitivité hors prix, supply chain, logistique, approvisionnement, gestion de stock, système d'information, relation client, gestion de production, coopération logistique.



INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, la complexité du contexte économique, caractérisée par la globalisation des marchés, accélération du rythme de la concurrence et la recherche de la compétitivité, incite les entreprises à innover en matière d'organisation afin d'assurer la survie et la continuité de leurs entreprises.

Devant cette situation, les entreprises ont investi dans l'innovation managériale par l'adoption d'une démarche de changement organisationnelle de manière continue, intégrer de nouvelles façons de faire ou de nouvelles approches pour assurer leur développement via un système de management développé. Un système qui permet à l'entreprise de construire une vision objective, opérationnelle, pour laquelle un maximum des parties prenantes et les acteurs adhèrent, assurant ainsi une coordination entre ces différentes fonctions. Ceci dans le but d'offrir des produits ou des services de qualité pour parvenir à escalader les marches de la croissance au sein même de l'entreprise.

Pour relever les différents défis, les entreprises tentent de trouver leur visibilité dans un marché donné par une offre surabondante et une hyper concurrence. Il s'agit donc pour elle de faire varier, à petites séries, plus vite, peu cher, sans défaut et apporter du conseil au service, car le client est roi et constitue un axe d'orientation des stratégies des entreprises et le fondement de l'avantage concurrentiel tel que la domination par les coûts, ou par le biais de la différenciation.

En effet, la recherche de la performance (prix, qualité, flexibilité, réactivité et le niveau de service) dans tous les domaines, est désormais primordiale et indispensable. Ceci se traduit par l'engagement des entreprises dans une large mesure de ses coûts de production et de délais de livraison, accentué par la pression croissante de toutes les parties prenantes, pas uniquement de la part des clients, mais aussi par les employés, les fournisseurs, les établissements financiers, les actionnaires et les gouvernements considérés aussi comme étant des facteurs générateurs de bénéfice, tels que la création d'un avantage compétitif et/ou une motivation des employés.

Ces considérations ont incité ces entreprises à introduire le concept de « chaîne logistique » ou « supply chain », un concept hérité d'une évolution dans les pratiques industrielles et managériales à savoir la chaîne de valeur de PORTER, des enseignements du toyotisme et celle de la théorie de coût de transaction, qui intègre tous les partenaires industriels, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. « *La supply*

INTRODUCTION GENERALE

chain comprend toutes les activités associées à la transformation et la circulation du bien et service, y compris les flux d'information concomitants, depuis l'extraction des matières premières jusqu'au client final »¹ (

L'approche de la supply chain est sans doute l'un des processus de l'entreprise le plus adéquat pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes. Elle est donc un projet stratégique à tous les niveaux de l'entreprise, avec un fort impact sur l'ensemble des flux (d'information, physiques, financiers, décisionnels, etc.). Parmi les conditions de la réussite est l'implication opérationnelle et managériale des dirigeants sur les terrains, pour pouvoir concrétiser la stratégie de coordination et coopération entre les différents acteurs de la chaîne, afin d'assurer l'harmonisation entre eux et de mesurer leur capacité organisationnelle.

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus concernées par l'adaptation de l'approche de la supply chain. Elle s'impose comme un indicateur qui permet de mesurer l'impact de la pression des parties prenantes sur l'entreprise, Ce qui leur permettra d'aller au-delà des exigences des clients et leurs engagements dans un management traditionnel mais d'investir davantage dans ses relations avec les parties prenantes.

Vu l'insuffisance au niveau de la littérature concernant les facteurs de motivation de l'engagement des entreprises dans la supply chain, en matière de concepts clé, en ce qui concerne le management inter-organisationnel et le marketing relationnel. Nous avons mené notre recherche en adoptant une démarche qualitative afin d'approfondir dans notre thématique pour trouver de nouvelles informations à propos de ce changement.

Conscientes de l'importance de déploiement de l'approche de la supply chain au niveau de l'entreprise, dans la recherche de l'optimisation et la maîtrise des coûts et les délais, d'une part et d'autre part, accroître la part de marché, fidéliser les clients et avoir des liens solides avec les fournisseurs pour assurer une réussite dans les affaires partenariales. Les entreprises industrielles Algériennes trouvent des difficultés dans l'adaptation de la supply chain, exprimées par les insuffisances d'investigation dans cette approche et la complexité dans le mécanisme de son déploiement. Cette situation engendre des pertes considérables en matière de compétitivité, accompagnées par le manque d'infrastructure en matière d'investissements de l'ETAT dans le domaine

¹ HAUGUEL Philippe et VIARDOT Eric de la supply chain au réseau industriel, in expansion management review juin 2001, PP94-100

INTRODUCTION GENERALE

logistique. D'où l'intérêt de notre recherche dans la démonstration de l'importance de déploiement de cette approche pour la pérennité de l'entreprise ainsi que de proposer un modèle qui facilitera la compréhension de ce processus.

Toutefois, le lien entre la supply chain et l'amélioration de la compétitivité a motivé plusieurs chercheurs, à démontrer l'impact de déploiement et le suivi du processus de la supply chain pour une amélioration des agrégats économiques et sociales, à savoir : la productivité, la profitabilité, la motivation et l'engagement des salariés.

Afin de réaliser les objectifs de notre recherche, nous avons pris une démarche qualitative et optés pour deux approches descriptive et normative, avec une triangulation des méthodes de recherche à savoir : l'analyse des contenus des entretiens, observation et analyse des documents de l'entreprise.

Suivant ce contexte théorique, notre étude de cas a été suivie au niveau de l'entreprise publique économique **TONIC INDUSTRIE**, qui active dans le sous secteur de l'industrie de papeterie, et considérée parmi les plus grandes entreprises de transformation et production du papier. Elle constitue de ce fait, un terrain fertile pour notre recherche, du fait que la fonction supply chain n'est pas structurée. Tout de même elle exprime sa conscience en matière de l'importance de ce processus pour assurer un pilotage pertinent pour leur activité, classée parmi les industries les plus complexes, aussi convaincue par la pertinence de la thématique traitée.

De ce fait, il s'avère nécessaire de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la mise en place de la supply chain au sein de l'entreprise peut améliorer sa compétitivité ?

La réponse a cette question est subordonnée par le traitement de sous questions formulées comme suit :

- ✓ Pourquoi la supply chain devient-elle un élément important pour l'entreprise?
- ✓ Quel est le lien entre la supply chain et la compétitivité?
- ✓ Quelles sont les conséquences organisationnelles de la coopération logistique ?
- ✓ Quelle sera la valeur ajoutée de la mise en place de la supply chain au niveau de l'entreprise ?

Afin de démontrer l'intérêt de la mise en place de la supply chain au niveau de l'entreprise, nous avons suivi la démarche descriptive pour la prise des connaissances des

INTRODUCTION GENERALE

politiques de l'entreprise sur la base d'un guide d'entretien semi directif, et examiné le fonctionnement, plus précisément, constituant les maillons de la supply chain, à savoir : approvisionnement, gestion de stock, système d'information production, commerciales, marketing et logistique. Constituant un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise, en vue de repérer les dysfonctionnements et identifier les points forts qui constituent les éléments de base pour la mise en œuvre et les points faibles afin de prévoir un plan d'amélioration basé sur une approche normative.

Afin de répondre à la problématique, et pour traiter cette thématique, le travail sera structuré comme suit :

Un premier chapitre sera réservé à la présentation de la revue de littérature, où nous illustrons l'évolution de la supply chain et les fondements théoriques du concept. En deuxième, la prestation du cadre conceptuel de la recherche où nous exposons la définition des concepts de la supply chain et la compétitivité, ainsi que les approches théoriques sur lesquelles nous nous sommes basé pour le fondement de la supply chain ; à savoir, la théorie du coût de transaction d'**OLIVIER WILLIAMSON** et celle de la chaîne de valeur de **MICHAEL PORTER**, enfin nous présenterons le lien entre la supply chain et la compétitivité.

Le deuxième est le dernier chapitre, présente d'une part la méthodologie utilisée dans notre recherche et d'autre part la présentation et la discussion de nos résultats.



*CHAPITRE I : LA REVUE LITTERATURE
ET LA CADRE CONCEPTUEL DE LA
SUPPLY CHAIN*

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Actuellement le niveau de service de la société traduit la réalité de niveau de la performance des entreprises et plus précisément le degré de performance de la chaîne logistique. En effet, dans notre vie quotidienne nous ne nous posons pas la question sur l'importance et le rôle que joue la fonction logistique ainsi que les facilitations que nous procure, car on trouve toujours des produits exposés dans des magasins et on les reçoit dans les brefs délais etc.

Par ailleurs le mot logistique a plusieurs interprétations, qui débute par une simple fonction de transport jusqu'à une approche combinant la théorie d'organisation et l'ingénierie.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

SECTION1 : REVUE LITTÉRATURE DE LA SUPPLY CHAIN

1-1- HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE LA LOGISTIQUE :

Le terme logistique est issu du vocabulaire militaire qui désigne la partie dans l'art liée aux problèmes de ravitaillement et au transport des armées. Durant des années 50 des organisations se sont intéressées à la recherche de réduction des coûts de transports jusqu'à ce que le terme « logistique » intègre le vocabulaire des entreprises dans les années 60 mais dont l'usage, au fil des ans, est limité au transport de marchandise.

La ramification de la logistique s'est élargi pour traiter du mouvement de la matière dans l'entreprise, puis au début des années 80, il y'a eu l'apparition du concept de chaîne logistique (Supply Chain), qui fait que la performance de l'entreprise dépend des actions associant en amont (fournisseur) et en aval (réseaux de distribution).

Au fil des années, la gestion de la chaîne logistique s'intéresse aux activités pouvant avoir un impact sur les produits de première nécessité pour le client. Aujourd'hui, la gestion de la qualité, la conception des produits, le service à la clientèle ou la gestion des données sont des multiples horizons qui se coordonnent et dont le facteur commun et le point de jonction des pratiques de la chaîne logistique.¹

1-1-1- DEFINITION :

Selon le nouveau robert, (1993) la logistique est :

« n.f.et adj.art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes ou l'ensemble de moyens et de méthodes concernant l'organisation d'un service, d'une entreprise et spécialement les flux de matières avant, pendant et après une production »

La définition officielle de la norme **AFRNOR (norme x 50-600)** : dit de la logistique qu'elle est une fonction « dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de

¹ YVES, PIMOR & MICHEL, FENDER, « Logistique production, soutien », 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008, p 4

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

service pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients).: la logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que les moyens » **Selon AFNOR.2002²**

La définition qu'ASLOG propose de la logistique est : « *La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition aux moindres coûts de la qualité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe* ». ³

1-1-2- HISTORIQUE :

L'histoire de la logistique est née durant la 2^{ème} guerre mondiale, c'était à cette période, que demeure cette science.

En effet, la logistique ne peut être considérée comme un simple héritage militaire, du fait qu'elle s'est développée au fur et à mesure dans le temps et a pris des proportions d'évolution universelle et civile.

Devant cette évolution, la logistique passa par plusieurs phases de développement, que nous allons décrire successivement en se basant sur les raisons de son évolution.

A- La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975) :

Durant cette période, la demande des consommateurs était très forte et bat son plein, ce qui a induit les entreprises à fructifier leur productivité quantitativement, en vue de subvenir aux besoins des demandes et satisfaire le marché majoritairement national.

Ce qui a fait que l'expansion de l'économie soit l'une des priorités majeures.

Vu l'importance de la demande et le ralentissement de la concurrence à cette époque, les producteurs ne se soucient plus du :

- Volet qualitatif de leur produit offert sur le marché
- L'état de leurs stocks (épuisement)

² AFNOR : Association Française de Normalisation

³ DONIER PHILIP-PIERRE & FENDER MICHEL, « la logistique globale : enjeux, principes, exemple », Edition d'organisation, Paris, 2002, p 29

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Délais de livraison

En étant rassurés que leurs produits s'écoulaient rapidement sur le marché, par le fait de l'accélération du rythme de la consommation par rapport au celui de la production

Devant l'apparition de l'approche taylorienne, qui influence sévèrement le fonctionnement des entreprises par la fragmentation des tâches en « métier » (conception, production, distribution...), a transféré la responsabilité des réductions des coûts à chacune de ces fonctions, ce qui a engendré l'insouciance de l'impact des un aux autres en vue de la performance de l'entreprise.

Ce qui résulte, la multitude d'optimisations locales dont l'effet est sans conséquence qu'une optimisation globale bien coordonnée.

B- La logistique fonction ou logistique intégrée (de 1975 à 1990) :

Durant les années 70, l'économie s'est stabilisée et caractérisé par une organisation du marché comme suit :

- Demande et offre évoluent simultanément
- Prévisions de ventes relativement fiables
- Les priorités du producteur sont : la qualité et la flexibilité
- Durée de vie du produit : moyenne
- Choix du client : diversifié
- Domaine du marché : continentale
- « Le client est Roi »
- Philosophie managériale : 0 stocks et 0 défauts

Par ailleurs, la saturation du marché et la croissance de la concurrence ont engendré, l'apparition d'un nouveau statut des clients, qui sont de plus en plus avec des caractères veillants et exigeants par rapport au volet qualitatif.

La prise de conscience des clients vis-à-vis la qualité des produits, a poussé les entreprises à renforcer leurs efforts productifs et les orienter vers une approche qualitative que quantitative d'une part, et se pencher vers une stratégie de diversification de produit afin de faire face aux multiples offres concurrentes d'autre part.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

La conduite du changement menée par les nouvelles exigences des clients, a mis l'entreprise devant l'obligation de suivre ces changements, afin de garder le même niveau des profits réalisés auparavant, d'où la naissance des nouveaux concepts comme le F.M.S (Flexible Manufacturing System), la T.Q.M (Total Quality Management) ou encore le juste à temps (J.A.T).

Et dans l'objectif de réduction des coûts logistiques, des outils mathématiques étaient développés (exemple : détermination des quantités à produire avec l'outil MRP), accompagné par l'évolution simultanée de la logistique, qui commençait à occuper une place importante dans l'organisation de l'entreprise accentuée par l'arrivée du premier ERP (Enterprise Resource Planning).

La prise de conscience de l'importance de cette fonction via le regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval », engendre une orientation de la fonction logistique vers un rôle plus tactique fondé sur un raisonnement des flux d'entrée et de sortie.

Essentiellement c'est dans les années 80, que les notions de « partenariat » avec SRM (Supplier Relationship Management) et CRM (Customer Relationship Management), ont fait l'apparition des relations des fournisseurs et clients.

C- La logistique processus ou logistique coopère à partir des années 90 :

Suite à la baisse de la demande et l'accélération du rythme de la concurrence qui a inondé le marché par des offres multiples, marquant l'année 90, par l'évolution de la logistique qui est utilisée par les entreprises comme convoyeur de leurs offres et le comportement du consommateur. De ce fait, Le marché est de plus en plus inondé par des multitudes de produits variés à des prix attractifs, et avec la suppression des frontières et libres échanges entre les nations (mondialisation et globalisation), les producteurs fixent des nouveaux objectifs comme suit :

- négociation et recherche de nouveaux marchés
- extrémiser la qualité du produit
- maximiser la réduction des coûts et se pencher vers la gestion des délais suivant la demande des clients (volatilité importante du consommateur).

Pour l'atteinte des objectifs Les entreprises sont soumises:

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- À des partenariats avec les fournisseurs, clients et concurrents (exemple : partenariat entre Peugeot et General Motors), pas uniquement des relations « marchande ».
- Augmenter la qualité du produit notamment celles des matières premières et des produits semi fini.

Par ailleurs, La coopération entre producteur et ses fournisseurs est la source d'y parvenir aux objectifs. Ceci renforce les relations entre ses fournisseurs et clients, qui peuvent être des producteurs, ainsi peut engendrer la diminution des coûts pour les deux parties.

Dans le contexte de minimisation des coûts, les entreprises :

- Ciblent les Etats,
- Minimisation des coûts de mains d'œuvre,
- Minimisation des coûts des énergies, des matières premières. Là, ou les taux des taxes sont faibles (phénomène de mondialisation).
- Diminuer l'incertitude de la demande par le renforcement de la relation avec le client, pour la réalisation des intérêts communs.

Pendant cette période, deux phénomènes essentiels forgent l'accélération de la vitesse de réponse au marché :

- l'ingénierie simultanée.
- une coopération forte entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique.

L'importance de coopération entre les entreprises s'aperçoit dans la minimisation des incohérences dans la chaîne logistique qui les relie dans le cas d'une défaillance (délais de réalisation, retard de livraison)

A cet effet, la chaîne logistique (supply chain) est considérée comme un facteur vital dans la concurrence, et comme la « colonne vertébrale » vu la place stratégique qu'elle occupe dans le fonctionnement de l'entreprise, ce qui donne une vision globale dans le développement en s'appuyant sur des maillons de cette chaîne.⁴

⁴ <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique>

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

L'objectif de la fonction logistique dans l'entreprise, est de coordonner les produits en circulation de manière à ce que les produits circulent en continu (pour diminuer les délais de livraison et à regrouper les produits (pour diminuer les coûts).

1-1-3- LES DIFFÉRENTS TYPES DE LA LOGISTIQUE :

Après avoir traité l'histoire de l'évolution de la logistique, qui a fait apparaître leur importance au fil du temps dans la continuité de l'exploitation de l'entreprise, nous allons présenter les différentes typologies de la logistique.

Vu l'importance de la logistique, nous trouvons des différents types suivant la structure des entreprises, comme suit :

Logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production

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

Logistique de production : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux, composants nécessaires et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

Logistique de distribution : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.

Logistique militaire : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

Logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

Activité dite de service après vente : assez proche de la logistique de soutien avec la différence, qu'elle soit exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; souvent utiliser l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ;

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Cependant cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différent du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ;

Reverse logistics, parfois traduites en français par « logistique à l'envers » « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux de production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part.

Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes :

- Les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes ;
- les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

Suivant l'enchaînement de l'apparition jusqu'à la distinction entre les différents typologies de la logistique citée, prouve l'existence de celle-ci avant que le concept de supply chain vienne apporter une certaine unité en ce domaine.⁵

1-2 L'INTERET DE LA SUPPLY CHAIN DANS L'ENTREPRISE

1-2-1- DEFINITION DE LA SUPPLY CHAIN

Le terme « chaîne logistique » vient de l'anglais « supply chain » qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ». La chaîne logistique est un domaine qui a suscité depuis des années l'intérêt de la communauté scientifique. Plusieurs définitions ont

⁵ YVES, PIMOR & MICHEL, FENDER op ;cit., p 4

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

vu le jour, aussi intéressantes les unes que les autres : il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

Selon **YVES PIMOR**, la supply chain est définie assez souvent comme : « une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients »⁶

Aussi, **MARK CHRISTOPHE** a proposé une définition plus large des chaînes logistiques. Pour lui, une supply chain est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqué par des relations en amont et en aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client⁷

Pour cela, la supply chain, est un système qui englobe plusieurs acteurs qui ont les mêmes objectifs d'amélioration de processus de production et de satisfaire les clients.

1-2-2- LES FINALITES DE LA SUPPLY CHAIN⁸

Les finalités de la chaîne logistique est de faire en sorte que des biens, des matières et les hommes soient disponibles auprès de l'utilisateur/client dans les meilleures conditions de coûts.

A- Long terme :

Dans une perspective de long terme, la finalité de la chaîne logistique est :

- ❖ De permettre à l'entreprise de développer sa capacité de traitement de la complexité et de l'incertitude résultant de la multiplication des couples produits-marchés et de la réduction du délai de réaction aux demandes des clients.
- ❖ D'identifier l'impact que la logistique de l'entreprise sur les coûts de ses clients et sur les services qu'ils peuvent eux-mêmes proposer en aval de sorte que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel en offrant à ses clients le service logistique optimal au coût le plus adaptable. Cela conduit

⁶ YVES PIMOR, Logistique, « production, distribution, soutien », 4^{ème} édition, DUNOD paris, 2005, p5

⁷ MARK CRISTOPHER, "strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management", London, prentice Hall, 1998, p, 28

⁸ HANIFA BERRAKI, « Etude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algerie », série « master of science » n°138, institut agronomique méditerranéenne de Montpellier, 2014, pp 18 19

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

parfois la chaîne logistique de l'entreprise à être associée aux études de produits nouveaux de manière à optimiser les flux avant même leur existence (les interventions en après-vente ou en maintenance sont influencés par la conception du produit, elles jouent un rôle particulier dans la notion de « soutien logistique intégré ») ; dans le même contexte, la logistique peut être la source d'un cahier des charges de services internes.

B- Moyen terme :

La finalité de la chaîne logistique, envisagée dans une perspective décisionnelle de moyen terme est de :

- ❖ Définir les actions qui permettent de minimiser les coûts des services de logistiques que l'entreprise a choisi de développer et ainsi d'appréhender, par exemple, leur incidence sur les flux de production et de stockage que l'on cherche à optimiser en utilisant le concept de différenciation retardée.
- ❖ Permettre notamment aux dirigeants de choisir les opérations qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter.

C- Court terme :

Dans le fonctionnement quotidien, la finalité de la chaîne logistique est d'optimiser les flux physiques de l'amont à l'aval, ce qui implique : l'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande. La définition des programmes d'approvisionnement et de production, la programmation des livraisons, la régulation de l'après-vente, la distribution des pièces de rechange, la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

1-3-LA SUPPLY CHAIN ET LA COMPETITIVITE

❖ La supply chain et la productivité :

Le SC comme une démarche de management qui touche la culture même de chaque entreprise, elle se bâtit à des niveaux différents des flux de l'entreprise, de flux de matières et marchandises et de flux d'information.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Selon les études faites par Mathe en 1981, il énonce que « l'amélioration de la productivité étant une des clefs du maintien de la compétitivité des entreprises, il est évident que la logistique doit être gérée et contrôlée globalement »⁹

Par ailleurs, la supply chain est considérée comme un potentiel stimulant la productivité par la gestion des opérations liées à l'échange et le partage d'informations, la gestion partenariale de la relation fournisseur et l'orientation client pour la délivrance d'un bien et d'un service à un client final.

Le développement de la supply chain par l'intégration des processus de l'entreprise, tant en aval qu'en amont, qui passe notamment par un partage d'informations, un partage des risques et des bénéfices au sein du système de valeur (Giunipero, 2008), considérée comme préoccupation stratégique des entreprises, dans le but de réduire les frais des entreprises par conséquent accroître la productivité et obtenir le maximum des parts du marché¹⁰

❖ La supply chain et l'accès à l'information :

Partant de la citation qui décrit l'information comme une force à celui qui la détient, nous comprenons que la circulation de l'information constitue un élément clé de la réussite de toute stratégie de développement dans l'objectif d'atteindre les objectifs.

Par ailleurs, la collaboration entre l'ensemble des parties prenantes et la coordination inter-organisationnelle (partenariat fournisseur et de l'orientation client), contribuent à la création de valeur pour le client (orientation client), se base sur la synchronisation des flux et la communication (partage d'information), le partage des risques et des bénéfices d'une part, et de l'autre part, l'établissement d'une relation à long terme (partenariat fournisseur et orientation client)¹¹.

⁹ JOËLLE MORANA, « De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus », Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, e-theque, 2003, p6

¹⁰ MARTIN BEAULIEU JACQUES ROY « optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises », Septembre 2009, 5 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, p 4

¹¹ SIMON VERONNEAU ET AL., « L'information dans la chaîne logistique », *Revue française de gestion* 2008/6 (n° 186), DOI 10.3166/rfg.186.149-161 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-149.htm> p155 158

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Par ailleurs, la pratique « échange et partage d'informations », accordée aux dimensions liées à la communication et à l'échange d'information (intensité, qualité), constituent des aspects de la coordination inter-organisationnelle (EDI).

❖ La supply chain et l'innovation :

OLIVIER BIDEAULT " L'innovation est perçue comme une aptitude essentielle pour la compétitivité des entreprises de demain, et une collaboration étroite sur l'ensemble de la chaîne de valeur avec les fournisseurs stratégiques permet aux entreprises très performantes de capter cette innovation de manière anticipée et à moindre coût ",¹²

PATON et MC LAUGHLIN (2008), « l'innovation est liée à la gestion de la connaissance, le transfert des connaissances le long de la SC doit être géré de façon intégrée pour stimuler l'innovation. Tout salarié pouvant être source d'innovation les intérêts des salariés doivent être alignés à ceux de l'employeur pour que les idées foisonnent et circulent »¹³

Pour **FLINT ET AL 2008**, « l'innovation est également conditionnée par le management de la connaissance dans SC avec particulier cette relative au consommateur finale (model testé sur 322 questionnaire).¹⁴

FUGATE ET AL 2006 : si la relation dans la supply chain est orienté apprentissage alors la coordination de la SC par les flux est plus adapté.

Suivant ces définitions, nous déduisons l'existence d'une relation entre la SC et l'innovation et l'influence de celle-ci sur la compétitivité des entreprises

Par ailleurs, la SC améliore la performance en matière d'innovation par :

- L'intégration de la gestion de la connaissance tout au long de la chaîne logistique,
- Baser sur la coordination par des flux et non pas par les prix,

¹² JEROME POUPONNOT, « La supply chain impact la compétitivité des entreprises », le 30 juil. 2014 <http://www.decision-achats.fr>, Mis à jour le 26 août 2014 à 09:53

¹³ CHRISTINE BELIN MUNIER « innovation et supply chaine managemen », 15^{ème} colloque nationale de la recherche dans les IUT juin 2009, LILLE, France, <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00762402> submitted on 20/12/2012, p 7

¹⁴ Ibid

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- La réalisation des investissements dans la confiance et des compétences collaboratives qui permet de former des communautés sources d'innovation

En effet, la SC peut améliorer la capacité d'innovation, s'il permet une meilleure circulation de la connaissance et intégrer un minimum de confiance ¹⁵

Il existe d'autres interprétations de la relation entre SC et l'innovation, qui a apparut suite à la théorie de Hamel et Prahalad en 1994, qui ont élargi le contexte à l'innovation, en mettant l'accent sur l'innovation managériale qui est devenue aujourd'hui un enjeu majeur de compétitivité pour les entreprises ¹⁶ et sources de création de valeur basée sur :

- Les business model,
- Les techniques de gestion, l'organisation,
- Le management et la stratégie

De ce fait, l'application de l'innovation managériale qui « reflète les changements dans la façon de gérer, impliquant un comportement différent par rapport aux processus, aux pratiques et aux techniques) ». la SC implique : une nouvelle pratique mise au niveau de l'entreprise au long de la chaîne logistique (SC) entre ces différents partenaires afin de répondre aux problèmes de qualité, aux coûts et aux délais et d'améliorer la continuité de création de valeur pour le client et à être plus compétitive sur le marché.

En fin, ce type d'innovation dans le SCM est considérée comme une source de création d'avantages concurrentiels, du fait qu'il contribue dans la création de nouveaux produits et services rares, inimitables, différenciés et à forte valeur ajoutée, ce qui influence positivement sur la performance de sa supply chain ¹⁷

❖ LA SC et la globalisation :

¹⁵ CHRISTINE BELIN MUNIER, op,cit, p8

¹⁶ MOL ET BIRKINSHAW 2009 ; DAMANPOUR ET ARAVIND 2012

¹⁷ OLIVIER LAVASTRE & BLANDINE AGERON, « l'innovation dans la logistique et la supply chain management » (2016) Logistique & Management, vol 24 N°2, pp 71-74
<http://www.tandfonline.com/loi/tlam20>

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Par définition la globalisation consiste en un processus qui rencontre beaucoup de résistance et de suspicion, dont l'objectif est d'unifier les principes, les règles et les valeurs à travers le monde »¹⁸

Influencé par des nombreux changements, le management logistique a marqué une transition vers la SCM, qui a constitué une nouvelle approche managériale inter-fonctionnelle et inter-organisationnelle, qui a dépassé le management traditionnelle et soutient l'internationalisation des entreprises

De ce fait, le pilotage des flux avec l'intégration logistique des chaînes globales partage la maîtrise des chaînes avec leurs clients et peuvent améliorer considérablement la performance opérationnelle.

Par la suite, l'analyse des interfaces entre les acteurs, fonction et organisation au sein des chaînes globales, est subdivisée à des niveaux et des visions différents niveau :

- Intra et inter-organisationnel
- Périmètres plus ou moins élargis (client-fournisseur, enceinte portuaire, place de marché, systèmes logistiques amont ou aval...),

La vision multiple de l'intégration permet d'une part d'opérer une distinction entre :

- L'intégration opérationnelle (basée sur l'intégration des flux, des processus, des systèmes et des technologies)
- L'intégration relationnelle (reposant sur les principes de la coordination, la collaboration et la coopération entre les individus, les équipes dans les interfaces),

Les décisions du manager *supply chain* dans un contexte global, suite à un jeu de confrontation entre différentes pistes pour l'optimisation des flux, des relations et des performances, selon des parcours et contextes institutionnels différents.

Mettre l'accent sur l'implication de fragmentation des chaînes de valeur et de la globalisation des activités des entreprises sur la Supply Chain, et l'explication de la

¹⁸ BOUGUETTE F, société de l'information, transition démocratique et développement, l'Algérie, CPU, 2007-2009

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

manière dont la supply Chain participe et contribue au processus d'internationalisation des firmes¹⁹.

❖ La SC et la qualité :

Afin de répondre aux exigences des clients, gagner sa confiance par la qualité des produits voulus, les entreprises doivent adopter une démarche qualité en matière de produit et service client, en parallèle avec la demande de marché et savoir se positionner par rapport à ses concurrents pour qu'elle puisse améliorer sa productivité par conséquent gagné en compétitivité

L'approche de la SC par son principal pilier de la transmission d'information, qui sert d'interface dans la relation client fournisseur constitue une source de qualité qui garantie de s'approvisionner selon le besoin des clients tout en respectant les délais de livraisons et minimiser les coûts, optimisé le processus de production, limité les retours et réduire les insatisfactions, par le biais d'un système d'information solide, un management de qualité efficace et l'implication du personnel dont rien ne fonctionne bien sans l'implication des acteurs concernés.

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL SUPPLY CHAIN

Le concept de supply chain ou chaîne logistique est apparu avec le temps surtout avec l'évolution des pratiques industrielles et managériales, ainsi que des certains travaux de grands auteurs tels que la chaîne de valeurs de M. PORTER et ceux de WILLIAMSON la théorie de transaction.

2-1- LES APPROCHES DE LA SUPPLY CHAIN

2-1-1- LA CHAÎNE DE VALEUR DE PORTER

L'harmonisation de l'entreprise apparaît lorsqu'elle se décrit comme un ensemble d'activité, qui est exercée pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir

A cet effet, la chaîne de valeur est construite pour un entreprise en tenant compte de l'importance et de la séparation de chaque activité, mais aussi permet de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour ses clients en produisant ses produits et service et ainsi, d'identifier ses ressources d'avantage concurrentiel.

¹⁹ VALENTINA CARBONE, « Globalisation et Supply Chain Management : Acteurs, Stratégies et Institutions » Vol. 21 - N°4, 2013 <https://www.researchgate.net/publication/263715433>

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

L'objectif est donc de définir une chaîne de valeur optimale qui crée plus de valeur qu'elle n'engendre de coûts.

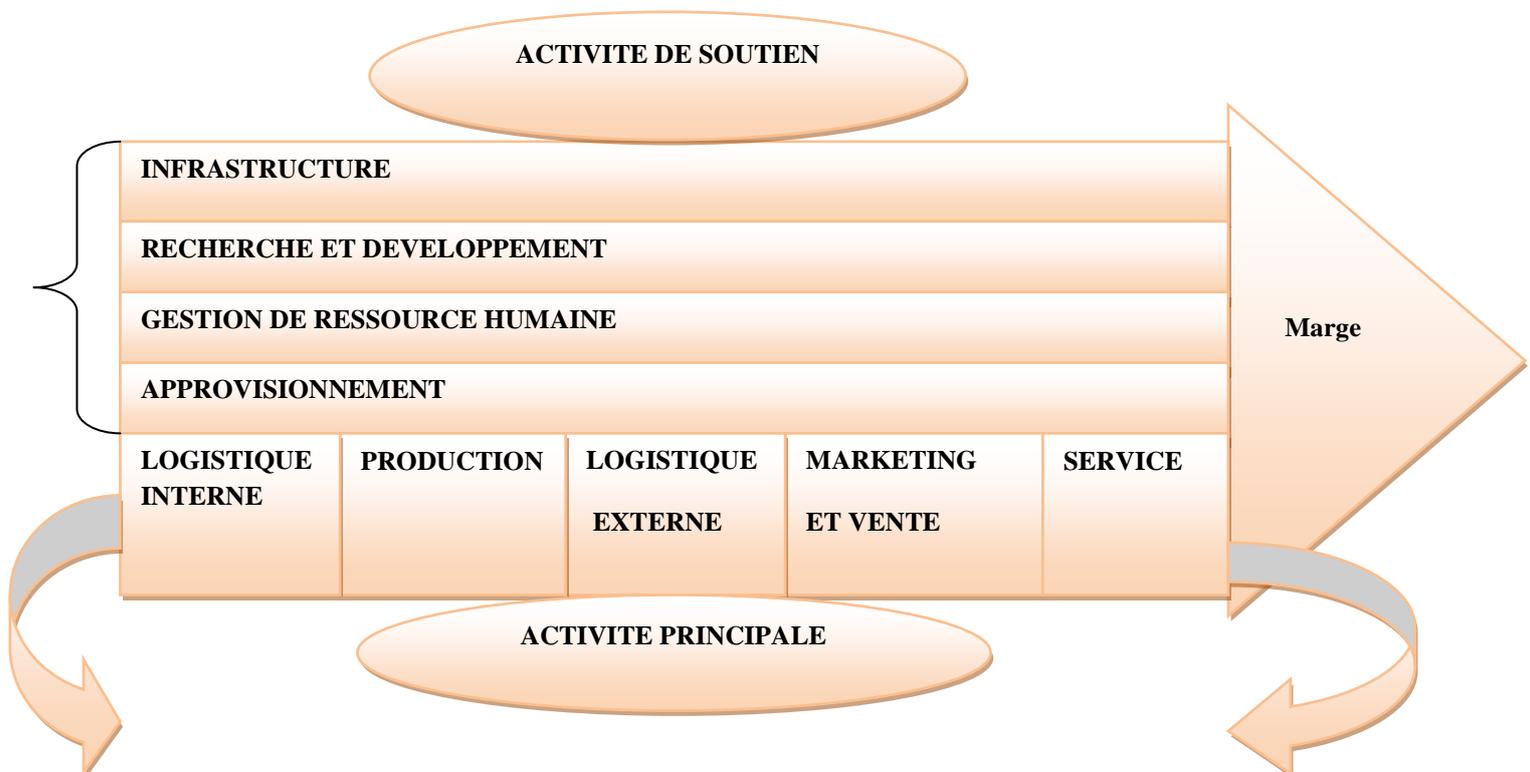
Citée dans l'ouvrage « avantage concurrentiel », Michael Porter, à Harvard Business School, a introduit pour la première fois en 1986, la chaîne de valeur, comme un outil d'analyse qui consiste à décomposer l'activité de l'entreprise en deux types d'activités :

- Les activités créent directement de la valeur
- Les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner.

L'analyse ne se limite pas à l'étude de chaque activité seule, mais à l'interdépendance de toutes ses activités créatrices de la valeur et la marge.

Afin de renforcer l'analyse de la chaîne de valeur, nous présentons le schéma explicatif suivant :

Figure N°1 : chaîne de valeur de MICHAEL PORTER



Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre p 34

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Suivant ce schéma, Porter distingue les activités principales de celle de soutien comme suit :

A- LES ACTIVITES PRINCIPALES :

-La logique 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 à la production, la mise en place des moyens de production...etc

-La production : elle comprend toutes les opérations de transformation des matières premières ainsi qu'à la planification de production.

-La logistique externe : elle comprend toutes les activités liées à la distribution physique des biens, aussi que les questions liées aux prestations. Gérer les forces de ventes,...etc

-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 vente,...etc.

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

B- LES ACTIVITES DE SOUTIENS :

-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

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

-Approvisionnement : l'acquisition des matières premières et composantes nécessaires à la production.²⁰

Selon l'auteur, pour que la firme soit plus compétitive par rapport à ses concurrents, il doit impérativement construire son avantage concurrentiel, autour des ces activités principales, via la disposition et l'amélioration de sa performance globale. Ainsi parallèlement avec ces activités de soutien et celle des chaînes de valeur des entreprises qui appartiennent à la Supply Chain, et qui constitue un atout majeur et inévitable dans la création de valeur.

Cette analyse démontre les raisons d'existence en compétences distinctives, l'intégration des activités et de l'autre cas, des transactions du marché.²¹

La base principale est de s'imposer dans un marché, où la qualité des services avec un moindre coût, l'identification des activités stratégiques, sont des éléments-clé de la rentabilité de l'entreprise. Quant aux diverses activités moins stratégiques, seront externalisées avec un objectif de restaurer la meilleure efficacité économique, plus flexible, avec respect des délais dans la recherche d'une meilleure compétitivité.

Selon PORTER, le développement est corrélatif avec la chaîne de valeur, car il envisage une gestion des activités élémentaires de la chaîne qui est tiré par l'aval mais la finalité de cette chaîne impose un comportement coordonné par l'émergence de la gestion des activités et des fonctions individuelles, suite à l'intégration de ces derniers dans le processus clé de gestion.

La supply chain est considérée comme un modèle de gestion alternatif à l'entreprise, cependant son application est adaptée aussi bien à la chaîne multi-acteur qu'à la chaîne verticalement intégrée.

Pour avoir une place distincte sur un marché, il faut offrir des biens et services de meilleures qualités et à moindre coût, les entreprises ont intérêt à définir les activités stratégiques et créatrices de valeurs et les activités moins stratégiques. Ainsi définie celle

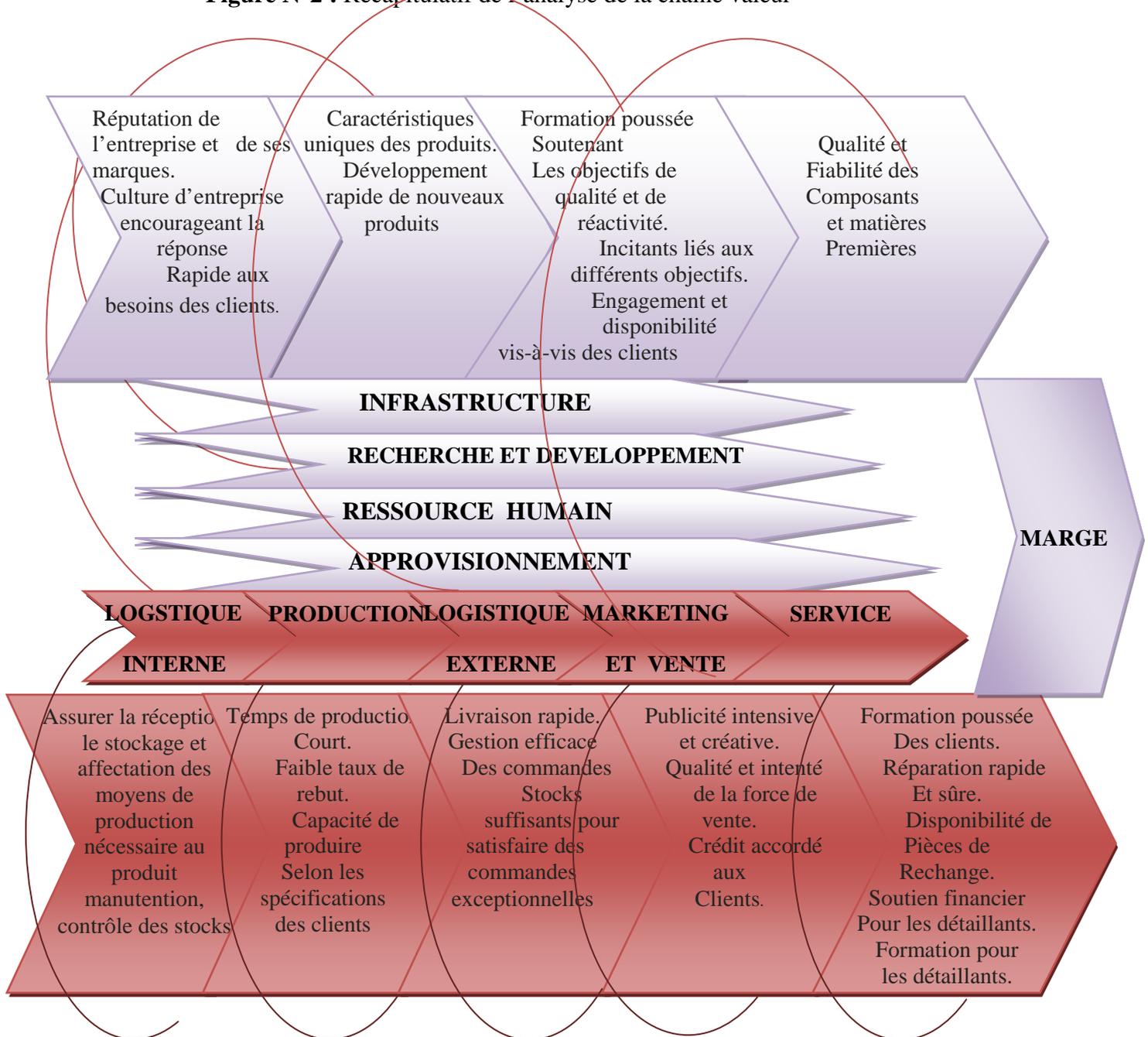
²⁰ CARTIER, HELENE DELACOUR OLIVIER JOFFRE, « Max fiche de stratégie manuel » p34

²¹ GILLES, PACHE & THIERRY, SAUVAGE, « la logistique : enjeux stratégique », 2^{ème} édition, Vuibert entreprise, Paris 1999, p151

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

les coûteuses qui seront externalisés et ce dans l'objectif d'être plus flexibles et efficaces et donc plus compétitives

Figure N°2 : Récapitulatif de l'analyse de la chaîne valeur



SOURCE : JEAN-JACQUE LAMBIN « marketing stratégique et opérationnel »

7^{ème} édition, P 270

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

2-1-2- LA THÉORIE DE COUT DE TRANSACTION

La théorie transactionnelle de Coase et Williamson qui regroupe entre des coûts ex ante de négociation et de rédaction contrat reliant deux entités et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification des contrats en cas d'apparition des conflits, vise à montrer que l'entrepreneur compare entre « la coordination interne » (la hiérarchie), qui traduit l'organisation des opérations à l'intérieur des firmes elles-mêmes, et la mobilisation de ressources extérieures au moindre coût par le biais des relations marchandes.²²

A travers cette théorie, Williamson cherche à expliquer le mécanisme de choix optimal entre le faire ou le faire faire, qui s'effectue suivant le niveau de la croissance de la firme d'une part, et d'autre part de savoir faire un arbitrage entre le coût de transaction à l'externe (marché) et le coût administratif (organisation interne), qui suit et veille au respect du principe de coût et avantage concernant les coûts d'organisation interne d'une nouvelle transaction. Les coûts administratifs engendrés par celle-ci peuvent s'étendre dans une nouvelle activité, à partir du moment où les coûts de transaction qu'elle supportera pour gérer ces nouvelles transactions seront inférieurs à ceux que supporteraient antérieurement les agents agissant dans le cadre de relation contractuelle individuelle.²³

L'incertitude du marché et ses circonstances qui menacent la pérennité des entreprises, rend la coopération, une solution pertinente, qui s'exprime sous différentes formes, définies par Williamson comme des formes intermédiaires, hybrides, combinant mécanismes de marché et procédures administratives.²⁴

Principalement les sources des coûts de transactions sont :

L'ambiguïté de la performance : survient quand une dimension d'échange rend difficile l'évolution d'une partie par rapport à l'autre. Ceci engendre l'incapacité à

²² OLIVIER LAVASTRE, « Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements » XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

²³ FINET, ALAIN ET AUTRES « gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers » édition de Boeck université, Belgique 2005 p17

²⁴ WILLIAMSON « contract and economic organisation » revue d'économie industrielle 92,2^{ème} et 3^{ème} trimestre, Angleterre, 2000, pp 55-66

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

mesurer la performance et rend les négociations, le contrôle et les échanges difficiles entre l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs.

Aussi l'incompatibilité de but : qui apparaît dans une situation où l'une des parties a l'intention de promouvoir ses intérêts propres au détriment de l'autre,

Ainsi l'opportunisme : qui s'explique par la recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie.

En fin la spécificité des actifs : subdivisée à une typologie de l'environnement selon 3 critères (spécificité d'actif, le degré d'incertitude et la fréquence de transaction)

En effet, la théorie des coûts de transaction représente un cadre théorique qui correspond le mieux à l'analyse de la supply chain. L'identification de l'importance d'échange d'information entre les partenaires de la chaîne de valeur permet de réduire l'incertitude, les risques et le comportement opportuniste informationnel (Williamson, 1975, 1985).

Par conséquent la fluidité de l'information entre les différents partenaires élimine l'effet d'ambiguïté de la performance, l'incompatibilité dans le but de la tricherie et contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires. Elle permet aussi d'améliorer la réactivité des organisations confrontées à l'évolution rapide des marchés et des attentes des clients dynamisant la performance de la firme²⁵.

2-2- LES CONCEPTS DE LA SUPPLY CHAIN

2-2-1- LES ACTEURS DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE²⁶

Acteur dans la chaîne logistique, est l'ensemble de toutes les organisations qui participent à l'acheminement des flux du point de départ jusqu'à sa destination dans les meilleures conditions.

²⁵ THOMAS ZEROUAL, CORINNE BLANQUART, VALENTINA CARBONE., « supply chain management : portée et limites - L'apport des théories des réseaux », Les cahiers de recherche de l'ESCE, 2011, p 8

²⁶ JIHENE TOUNSI THESE Pour obtenir le titre de docteur de l'université de Savoie Spécialité : Génie Industriel, « Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatroniques », p 34

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Les organisations prennent des rôles spécifiques qu'ils soient :

- Fournisseurs,
- Producteurs,
- Prestataires, détaillants
- Client final

Via l'importance de la structure de la chaîne logistique, le nombre d'organisations impliquées définit la structure et le type de la chaîne logistique étudiée. Selon Mentzer et al. (*Mentzer et al., 2001*).

Une chaîne logistique peut prendre trois formes possibles :

UNE CHAÎNE LOGISTIQUE DIRECTE : consiste en la forme minimale de la chaîne logistique, dont le réseau se limite à l'entreprise productrice, son fournisseur direct et son client final

UNE CHAÎNE LOGISTIQUE ÉTENDUE : ce type de réseau inclut trois autres catégories d'acteurs à la structure minimale de la chaîne logistique :

- Le fournisseur du fournisseur ou le fournisseur final en amont
- Le client du client ou le client final en aval.

UNE CHAÎNE LOGISTIQUE GLOBALE : elle est constituée du réseau comportant toutes les organisations impliquées dans la chaîne logistique.

L'étude de la complexité de ce réseau est due au nombre de maillons présents et d'une autre part à la variété des relations existantes.

2-2-2- LE PROCESSUS DE LA SUPPLY CHAIN

Par définition, un processus consiste en un ensemble d'activités corrélées ou interactives transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie.

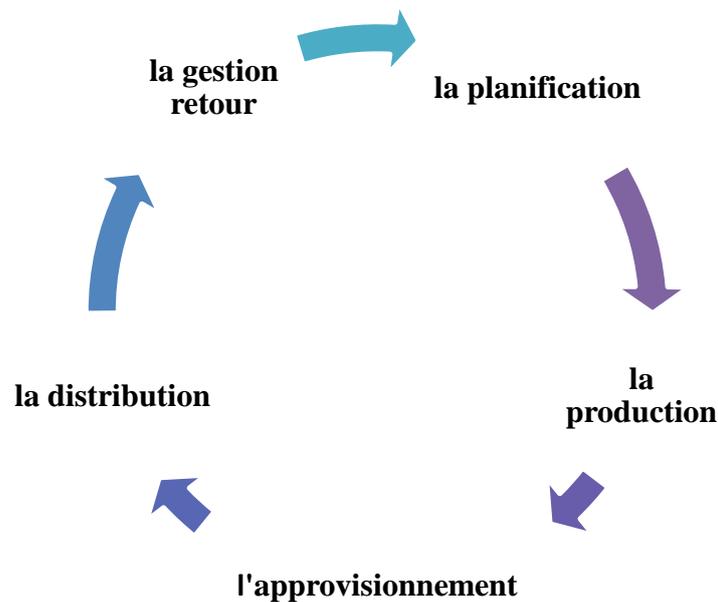
L'ensemble des processus se combinent et se complètent dans une chaîne logistique, pour faire aboutir le produit au consommateur final.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

La mise en relation entre maillons ou avec plusieurs issus du réseau varie selon les secteurs d'activité de l'entreprise²⁷.

Dans ouvrages, Cooper et al. (*Cooper et al., 1997*) et Lambert (*Lambert, 2006*) ont identifiés les processus clés de la chaîne logistique qui peuvent être catégorisés en cinq macro processus développés par « *le Supply Chain Council* » (SCC), constitués comme suit :

Figure N°3 : processus de supply chain



1. **LA PLANIFICATION** : son objectif est d'organiser les activités fondamentales générales:

- Les processus de la chaîne logistique.
- La prévision de la demande, la gestion du stock
- La planification de la production

2. **LA PRODUCTION** : représente l'ensemble des activités nécessaires pour la conception du produit ainsi que des services.

²⁷ JIHENE TOUNSI DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE spécialité : Génie Industriel
« Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatroniques »

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Réalisation
- Fabrication et stocker le produit,

3. **L'APPROVISIONNEMENT** : c'est les activités nécessaires pour fabriquer un produit depuis la matière première jusqu'au stade de final, voir jusqu'à son acheminement vers le consommateur.

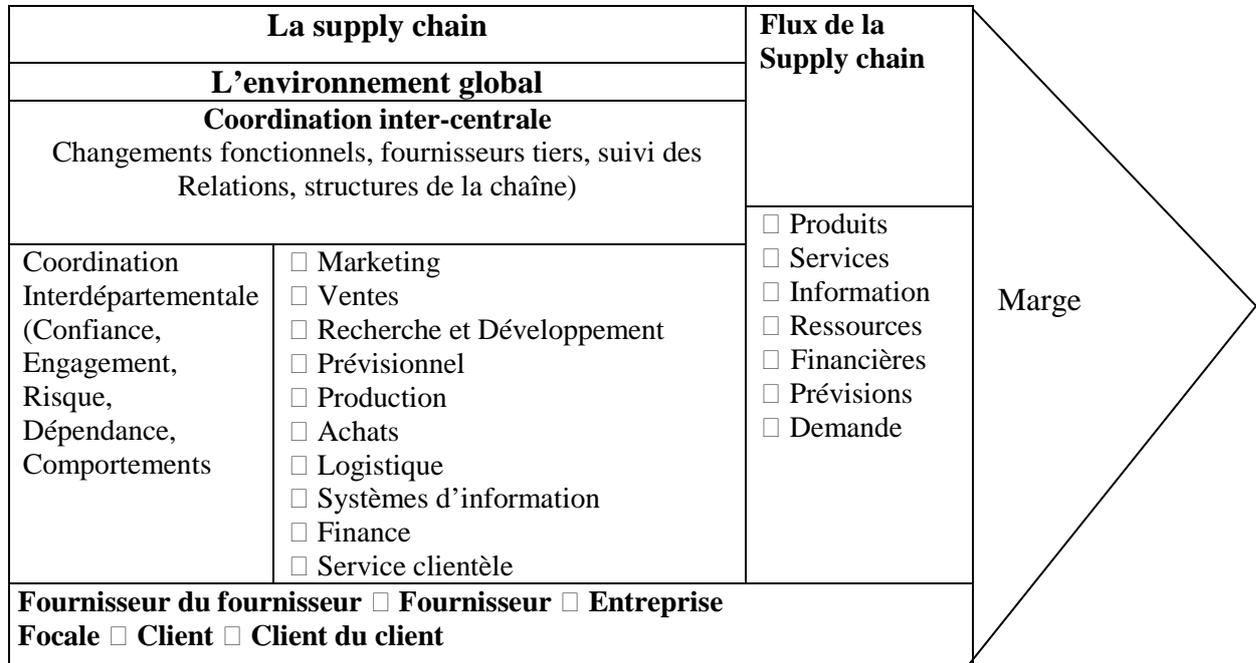
4. **LA DISTRIBUTION** : c'est l'ensemble de toutes les activités prenant en charge les commandes clients et leur livraison. Il inclut :

- La gestion de la commande et son traitement
- La gestion du transport et la livraison aux clients.

5. **LA GESTION DES RETOURS** : est un processus récent dans le modèle, il prend en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par le client ou par un autre maillon du réseau.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Figure N°4 : Une représentation du supply chain management (selon Mentzer et al. 2001)



Source : JOËLLE MORANA, « De la logistique d'entreprise au supply chain management » P 5

2-2-3- LES FLUX DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE ²⁸:

Après avoir traité dans les sections précédentes les différents types de la chaîne logistique, nous allons présenter les différents flux constituant la chaîne logistique

Les flux de la chaîne logistique se composent des flux de : l'information, physique et financier découlant des règles stipulées dans le contrat de partenariat, entre chaque entreprise appartenant à la chaîne, dont elles définissent des pénalités et des conditions du respect :

- Des délais de livraisons
- Le suivi rigoureux des niveaux des stocks afin d'éviter une rupture,

²⁸ JULIEN FRANCOIS, Ingénieur enseignant pour obtenir le grade de docteur spécialité : productique
Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance Soutenue le 17 décembre 2007 p34 L'UNIVERSITE BORDEAUX 1 ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES PHYSIQUES ET DE L'INGENIEUR

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Déterminant la gestion des transports

Nous distinguons trois importants flux qui sont expliqués comme suit :

1- Le flux d'information :

Il s'agit de l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Débuté par la fonction commerciale qui gère les commandes passées entre clients et fournisseurs (elle reçoit les informations externes (client), traite cette information et la transmet au service concerné) ; dont les informations comportent :

- La référence du produit, quantité et qualité demandée,
- La date de livraison souhaitée
- Le prix éventuellement négocié lors de la vente.
- Une marge d'options désirés peuvent être ajoutée à la liste du produit, telle,

la fréquence de livraison si besoin, ... en outre,

Les entreprises partagent aussi des informations plus techniques telles :

- paramètres physiques du produit
- gammes opératoires
- capacités de production et éventuellement de transport
- informations de suivi des niveaux de stock

Les clients sont exigeants, et réclament la connaissance de l'état d'avancement de fabrication par rapport aux produits.

A cet effet, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur (Dupuy et al. 2004).

Les progrès des TIC sont des facteurs vitaux qui avantagent la rapidité du flux d'information,

Tout au moins, la limite dans le besoin de confidentialité entre acteurs est constatée dans les flux d'information au sein de la chaîne logistique, ce qui fait que le risque d'existence de données erronées ou périmées entraîne des problèmes par rapport à la fausseté des données.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

2- Le flux physique :

Concerne le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis leurs matières premières en leurs formes finales en passant par les diverses étapes semi-finies, traduit par une organisation du réseau logistique, qui cumule les actions des différents sites avec leurs ressources de production,

Par ailleurs, l'existence d'un relais entre les sites et les espaces de stockage par moyens de transport, représente une nécessité afin de pallier aux aléas et faire tampon entre deux activités successives.

En effet, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre de diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état.

Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

3- Le flux financier :

Concerne les rapports de la gestion pécuniaire et financière au sein des entreprises :

- Vente de produits
- Achats de composants, de matières premières, outils de production ou divers équipements
- Location d'entrepôts
- Salaire des employés ...etc.

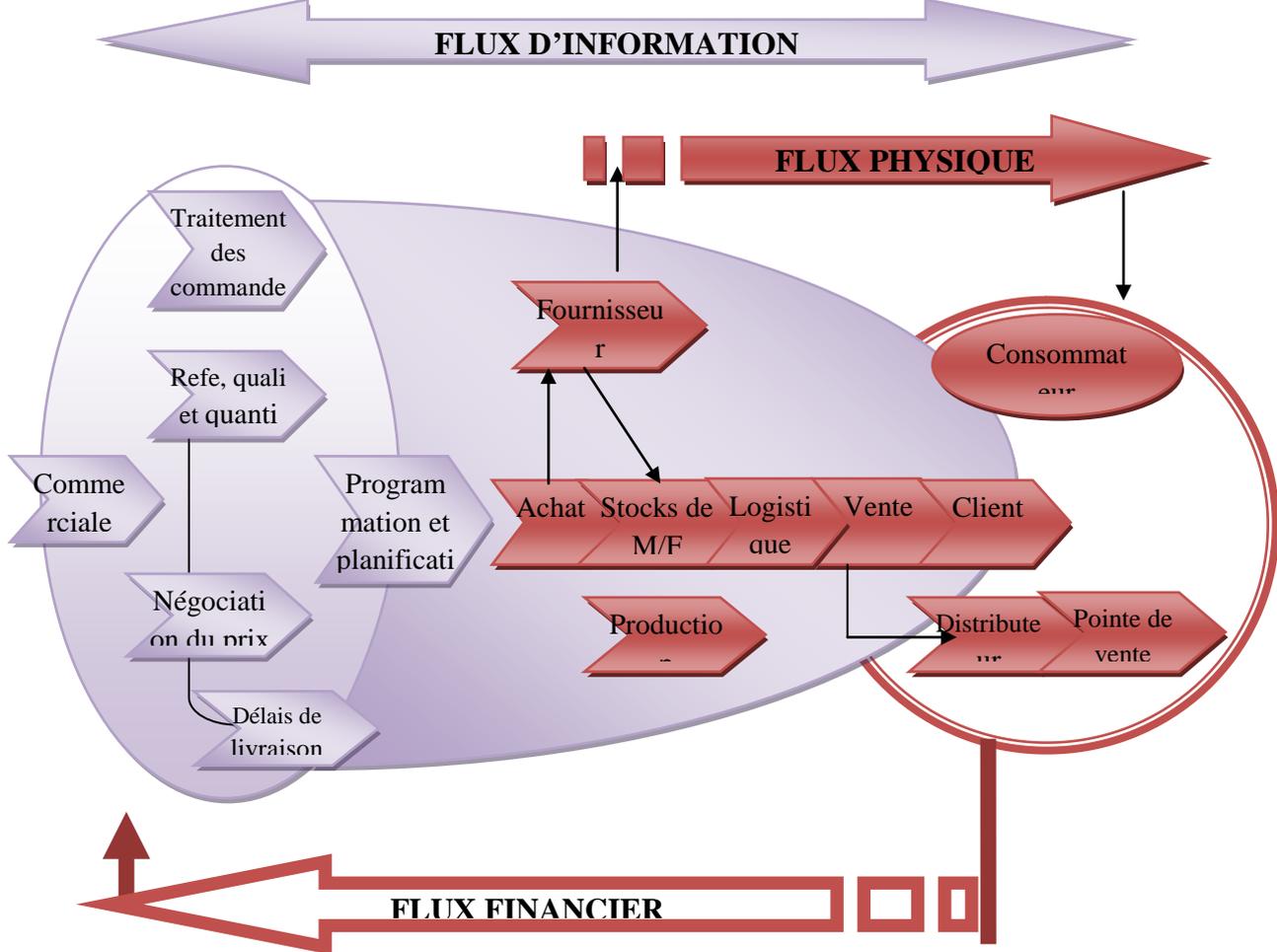
La gestion du flux financier est gérée de façon centralisée dans l'entreprise sous la fonction financière ou comptabilité, tout en tenant compte des interfaces avec les fonctions :

- Production
- Les services achats
- Le service commercial,

S'étend sur le long terme aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication, sans ignorer le relais d'échange avec les organismes bancaires extérieurs.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Figure N°5 : représentation des flux de la supply chain



Source : élaboré par nous-mêmes sur l'aide de BATTEZZATI 2001

2-2-4- LES COOPERATIONS DE LA SUPPLY CHAIN :

L'un des éléments nécessaires à la réussite de la supply chain, repose essentiellement sur la mise en œuvre des coopérations au sein de celle-ci, afin de déterminer les principales coopérations constituant les piliers de la supply chain,

Par ailleurs, avant d'entamer l'explication des coopérations au niveau de la chaîne logistique, il est primordial de présenter les modes de coopération logistique au sein des chaînes d'approvisionnement et l'identification de ce qui les détermine.

Pour cela, l'identification du rôle tampon de concept de coopération freine tout phénomène de déstabilisation amont et aval auquel la logistique est soumise, sachant que des degrés de complexités et d'incertitudes sont dévastateurs.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Les formes organisationnelles innovantes et les nouveaux métiers, qui sont imposables impliquent des développements de coopérations logistiques entre producteurs et distributeurs, apparues dans le cas des produits de grande consommation en particulier celles des produits cosmétiques et présentées par la mise en œuvre d'approches coopératives telles que le trade marketing et de projets tels que l'ECR.²⁹

1- LES CARACTÉRISTIQUES DE LA COOPÉRATION LOGISTIQUE

Les caractéristiques majeures de la coopération logistique sont:

- **LA DIMENSION RELATIONNELLE** : il s'agit du rôle de l'assurance de la continuité d'un processus circulaire sur une période étendue et sur une base répétitive, qui se confond avec un apprentissage mutuel interactif en opposition au simple mode transactionnel.
- **LA CREATION D'ACTIFS SPECIFIQUES** : traduit par la coopération entre les membres du canal logistique, dont les effets seront bénéfiques et partagés en traçant des objectifs communs.
- **L'EQUITABLE ENTRE LES PARTENAIRES** sous forme de gagnant-gagnant
- **LA NECESSITE DE CHANGEMENT** : tout changement de la relation de coopération par rapport à la posture initiale afin de développer la confiance et de faire face aux faits manquants, en se basant sur la forte dimension concurrentielle des relations, le déficit des informations partagées, le manque du savoir-faire et d'expérience.
- **LE CHOIX DE L'OPTIMISATION** La priorité dans le choix global par rapport à celle du local, ce qui incite à dépasser la dimension purement logistique.

²⁹ PHILIPPE-PIERRE DORNIER MICHEL FENDER, « la logistique globale et le supply chain management enjeux – principes – exemples », 2^{ème} édition, 2007, pp 406-410

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

2- PRINCIPES POUR BATIR UNE COOPERATION LOGISTIQUE³⁰

Les six principes qui ont été identifiés comme base dans l'initialisation et le développement d'une coopération logistique sont énumérés comme suit :

- **PREMIER PRINCIPE:** la coordination consiste en la voie la plus privilégiée pour l'optimisation globale des chaînes d'approvisionnement logistiques en termes de services et de la baisse des coûts, pour être compétitif.
- **DEUXIEME PRINCIPE:** surpasser le domaine logistique traditionnel et s'orienter vers d'autres champs grâce aux développements réalisés en matière de gestion des flux qui se basent sur :
 - L'organisation de la coopération
 - Faire un arbitrage entre les prix et les conditions financières,
 - S'orienter vers les activités commerciales et marketing.
 - Afin d'atteindre les objectifs de baisse des coûts et des services, les logisticiens pilotent les différents flux physiques qui permettent le respect du cahier charge commercial qui conduit à une association entre :
 - Les opérationnels
 - Les commerçants et les acheteurs
 - Le marketing (orienté consommateur final) du producteur et du distributeur.
- **TROISIEME PRINCIPE :** l'intégration des différentes coopérations qui sont d'ordre trois au niveau de la supply chain (opérationnelle, commerciale, marketing) se différencient l'une des autres suivant leur :
 - Objectifs
 - Le champ d'application

A ce titre, la coopération s'appuie sur le pilotage logistique qui est le dénominateur commun dans tous les différents niveaux.

³⁰ RICHARD CALVI *ET AL*, « Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain. Un défi pour les entreprises virtuelles », *Revue française de gestion* 2005/3 (no 156), p. 187-202 DOI 10.3166/rfg.156.187-202, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-3-page-187.htm>

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Mode de coordination
- **QUATRIEME PRINCIPE** : les trois modes génériques selon une pondération est une réalité des coopérations producteurs-distributeurs qui se situent comme un mix entre ces modes de fonction du secteur ou se situent, un producteur et un distributeur donné ;
- **CINQUIEME PRINCIPE** : Le développement chronologique des coopérations répond à une logique sectorielle et aux postures stratégiques des acteurs économiques, car l'évolution dans le temps des coopérations producteurs-distributeurs ne procède pas à une dynamique circulaire ou linéaire permettant le passage d'un mode générique à un autre ;
- **SIXIEME PRINCIPE** : il s'agit de l'existence d'une corrélation entre le mode de coordination intra firme et le mode de coordination de la supply chain ; expliquée par :
 - coordination intra-firme : il s'agit de la nécessité de l'existence d'une organisation au sens de métier, des compétences et des systèmes d'informations dans chaque mode générique de coopération.
 - Coordination de la supply chain : il s'agit de la relation inter firmes dans le monde de coopération sectorielle

3- LES TROIS MODES GENERIQUES DE LA COOPERATION³¹

3-1- La coopération logistico-opérationnelle :

Elle est considérée comme le premier mode de coopération imposable, dont l'objectif de cette relation est d'éliminer les coûts de déstabilisation, qui interviennent dans le cas d'un dysfonctionnement apparent en produisant le service voulu et ce en remplissant le cahier des charges commercial,

3-1-1- Mission de la coopération logistico-opérationnelle :

- La résolution de problèmes dont l'origine est essentiellement logistique.
- Porte sur des activités opérationnelles de chacun des acteurs appartenant à la logistique opérationnelle du producteur et du distributeur (entrepôts, transport).
- La mise en œuvre de solutions techniques orientées vers la recherche de gains de productivité, des acteurs

³¹ PHILIPPE-PIERRE DORNIER MICHEL FENDE, op, cite, P 407-409

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

3-2- La coopérative logistico-commerciale :

Il s'appuie sur :

- Des organisations et des systèmes logistiques adaptés aux différentes familles logistiques
- La recherche de l'amélioration de la performance commerciale, traduit par une augmentation du chiffre d'affaires et marges,

3-2-1- Les objectifs :

- Intégration des composantes commerciales (gestion relation client) et non seulement de minimiser la somme des coûts opérationnels.
- Crée une relation d'association entre les logisticiens et les vendeurs chez le producteur, et les acheteurs chez le distributeur.

3-3- La coopération logistico-marketing :

L'utilité de la fonction marketing apparaît chez le producteur plus que le distributeur, cette utilité concerne :

- L'adaptation de produit par une conception partagée
- Une démarche conjointe en termes de marketing.
- L'échange relationnel qui s'inscrit dans la durée, les investissements (création de valeur distinctive) et les gains (financiers, commerciaux et coûts)

LE TABLEAU N°1 : présente les caractéristiques principales de ces trois modes génériques:

Mode 1 : coopération logistico-opérationnelle	Mode 2 : coopération logistico-commerciale	Mode 3 : coopération logistico-marketing
-Relation asymétrique basée sur le pouvoir exercé - Coûts limités aux coûts de transaction - Processus partagés pour résoudre des problèmes - Champs de la	- D'une approche orientée coût vers un objectif de parts de marché - Minimisation du coût global de la supply chain et accroissement des ventes - Champs de la	- Modèle de flexibilité dynamique et de réactivité - Création d'une valeur spécifique Le client est au centre de la coopération - Champs de coopération :

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

coopération : transport, entreposage, gestion des commandes. - Implantation de systèmes routiers et standardisés (EDI) pour accroître la productivité	coopération : gestion des assortiments, réduction des ruptures de stock en linéaire, gestion des emballages - Mise en œuvre d'indicateurs de mesure de performance dédiés.	mutualisation des ressources, gestion intégrée des flux, définition partagée des assortiments ; abandon des ventes à perte, conception et introduction de nouveaux produits dédiés relation
--	---	---

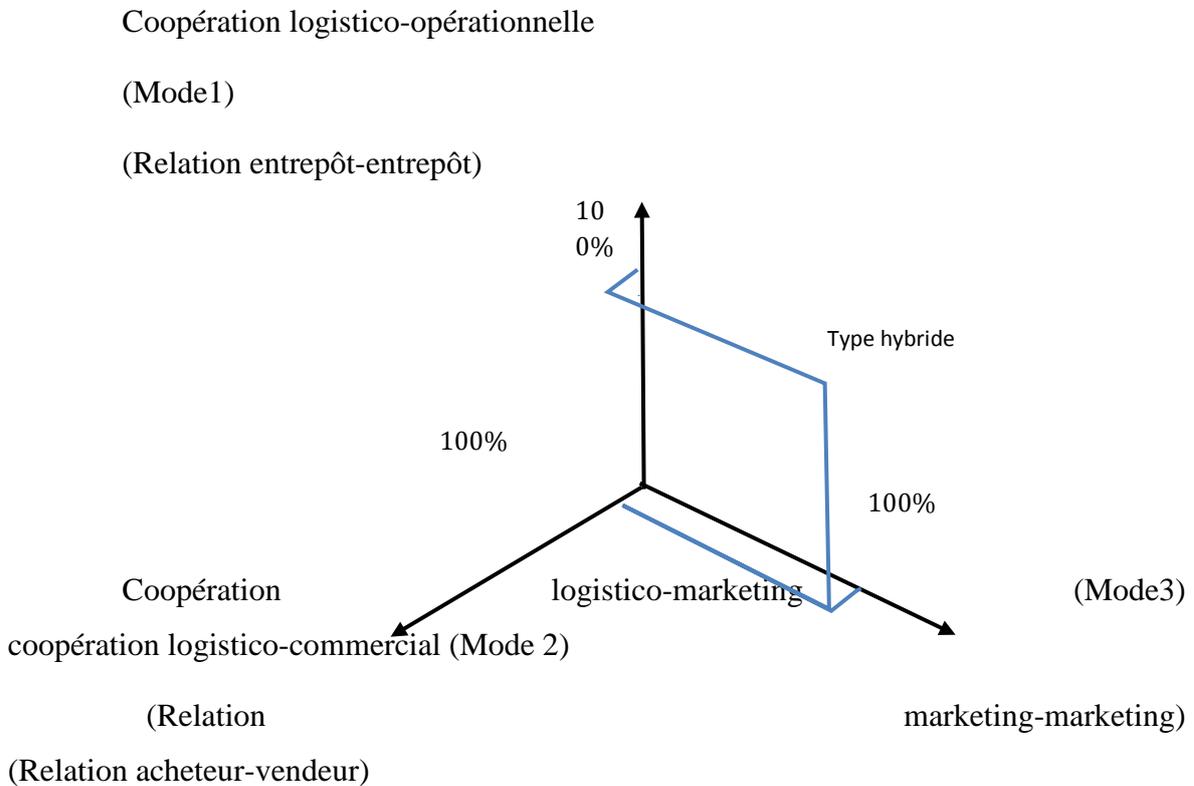
Source : PHILIPPE-PIERRE DORNIER MICHEL FENDE, 2^{ème} édition, édition d'organisation EYROLLES, 2007, p 408

Selon ce que nous avons mentionné précédemment, les modes de coopération sont hybrides et empruntent aux trois modes génériques selon des combinaisons qui varient en fonction des principaux facteurs suivants :

- Les positions stratégiques respectives du producteur et du distributeur (stratégie volume, différenciation) ainsi que la structure du canal de distribution (canal administré, contrôlé)
- Les niveaux de services apportés aux consommateurs, les caractéristiques des produits (valeur au kg, encombrement), les formes des points de vente (superette versus gros hypermarché) et les volumes traités
 - Les objets de coopération, qui fondamentalement sont organisés autour de :
 - La gestion partagée des approvisionnements
 - Pilotage intégré des conditionnements adaptés aux différents types de points de vente et l'introduction des nouveaux produits.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Figure 6 : illustre ce que peut être un mode de coopération de type hybride entre un producteur et un distributeur



Source : PHILIPPE-PIERRE DORNIER MICHEL FENDE, 2^{ème} édition, édition d'organisation EYROLLES, 2007, p 409

L'exemple présenté dans ce schéma montre la possibilité d'engagement entre un producteur et un distributeur dans un processus coopératif, cela signifie que les modes génériques ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et qu'il n'y a pas de dynamique tendancielle d'un type à un autre.

4- OBJECTIFS DES COOPERATIONS :

4-1- logistico-opérationnelle

La différence des objectifs dédiés à chaque mode de coopération signifie un type d'engagement réciproque dans l'intensité de la motivation et réversibilité de l'accord coopératif et un niveau d'investissement débouchant sur la création d'actifs spécifiques.

- La gain de la mise en place habituelle et routine engendre une productivité par l'élimination des tâches sans valeur

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Orientation vers la baisse des coûts dans le mode 1 ne règle pas le problème de maîtrise de l'incertitude.

- De plus, elle ne prépare pas les organisations membres de la coopération à des modifications brutales de l'environnement.

Les limites :

Se contente sur les développements techniques orientés vers la résolution de dysfonctionnement coûteux en règlement de litiges tels les erreurs de facturation, mauvaise fiabilité des informations sur les produits, erreurs de livraison...etc. toujours dans ce mode1.

Les améliorations qui exigent de la relation sont mises en œuvre de l'imposition vu l'existence d'un rapport de forces en faveur de l'un des membres de la relation et il n'y a pas la volonté pour mieux connaître l'organisation de l'autre membre.

4-2- la coopération logistico-commerciale :

- Élargir la nature commerciale,
- Appréhende le coût logistique global
- Identification comme véritable fonction de support de la stratégie commerciale.

- Réaliser le haut niveau de performance dans les solutions aux problèmes de ruptures de stock et l'abaissement des niveaux de stock,

- Accélération de la rotation des produits, qui est considéré comme une condition de la réussite des orientations commerciales des entreprises

- élément-clé de l'implantation de la politique commerciale

- la sélection des canaux de distribution et des acteurs commerciaux : grossiste, revendeurs, détaillants, formes de points de vente.

*Les solutions envisageables dans le cadre de la coopération ont des implications sur les orientations commerciales ; dont les plus importantes sont :

- La remise à plat des conditions générales de vente,
- Prise en compte des conditionnements,
- Lissage des promotions et abandon des achats spéculatifs,
- Communication sur les nouveaux produits,
- Organisation de promotion électronique.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

L'élargissement de coût à celle de la production fait référence aux ressources consommées pour produire de l'utilité sous forme de biens ou de services.

4-3- la coopération logistico-marketing :

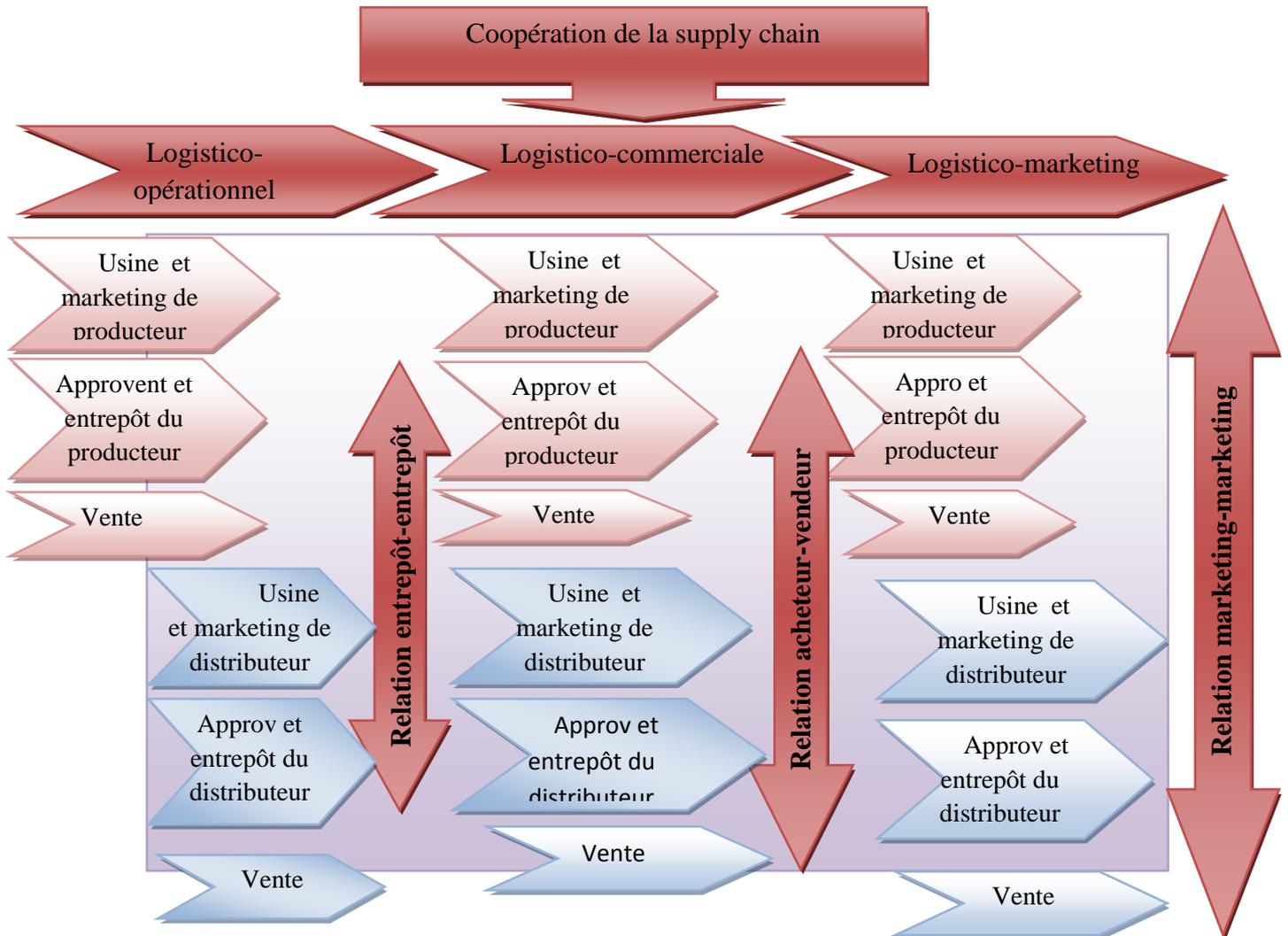
- Met en avant la création d'une valeur distinctive « propriétaire » des membres de l'accord coopératif.
- Création des relations coopératives entre les partenaires des actifs communs, qui donne une valeur résultante d'un processus d'apprentissage mutuel.
- Permet l'octroi d'une véritable force concurrentielle au sens des facteurs de succès limité à la dimension marketing, résultant d'une réussite dans son segment stratégique ou dans le cas contraire dans son domaine d'activité stratégique.
- Le client devient l'élément principal à base de coopération permettant la création de compétence distinctive en se penchant sur ces perspectives via la fonction d'utilité du consommateur
- La nécessité d'instaurer chez le producteur des organisations internes différenciées, dédiées aux distributeurs, avec une migration des fonctions, des rôles, des compétences.

Cet impact de redéfinition, résume la véritable fonction de pilotage entre organisation dû à l'interdépendance organisationnelle.³²

³² PHILIPPE-PIERRE DORNIER MICHEL FENDE, op, cite, p410

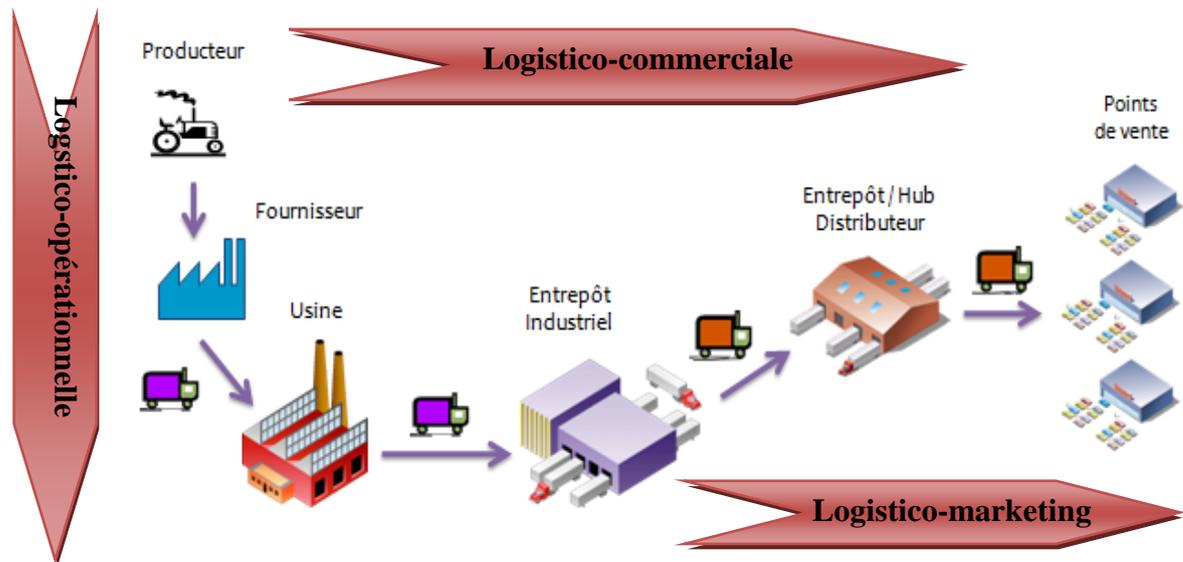
CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Figure 7: récapitulatif sur les relations coopérations de la supply chaine



Source : élaboré par nous mêmes

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN



Schémas N°8 : représentatif de la supply chain globale entre les différents acteurs

2-2-5- OUTILS DE CONCEPTION ET DE GESTION D'UNE CHAÎNE LOGISTIQUE

Bien que la philosophie "chaîne logistique" soit ancienne, les outils de pilotage de la chaîne logistique (SCM), n'ont vu le jour que vers la fin des années 1990.

Dans cette section, nous étudierons la structure des outils de pilotage d'une chaîne logistique.

A- MODES DE PILOTAGE ET SYSTEMES D'INFORMATION

-La coopération logistico-opérationnelle a pour objectif la mise en place des systèmes routiniers généralisés de transaction et de contrôle sur le modèle de la relation électronique.

Cette approche est dotée d'une automatisation de procédures existantes limitée à des tests de liaison de types EDI (échange de donnée informatique), qui a rendu l'application informatiques complexes,

-au niveau de la coopération logistico-commerciale, il s'agit d'échanges d'informations sur les historiques de ventes et les travaux qui étaient engagés afin d'étudier les modes d'exploitation et de valorisation de ces données et améliorer le pilotage des flux.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Le système d'information, qui consolide son pouvoir différenciateur en matière de relation commerciale et dirige le flux d'information vers des réseaux « partenaires » pour abriter des choix commerciaux est développé par l'acteur.

-Une véritable fonction de pilotage entre producteur et distributeur est inévitable, c'est une nécessité absolue pour atteindre les objectifs initiaux de la coopération logistico-marketing. Cette fonction est d'ordre prévisionnel et réel, elle inclut les prévisions des ventes, les consommations réelles, la connaissance des stocks sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, les plannings de production et de distribution.

C'est seulement à ce stade qui s'appuie sur une transparence donnée par le distributeur au producteur sur la nature de la demande que l'on pourra parler d'un véritable pilotage intégré qui s'appuie sur une logique pull.

Les informations échangées appartiennent au domaine du développement de la connaissance qui veut dire qu'il s'agit d'informations dotées d'une valeur intrinsèque non nécessaire à l'échange.

C'est dans ce cadre que se développent les systèmes APS, Advanced Planning and Scheduling Systems, conçu par des éditeurs tels que I2 Technologies, Manugistics et les éditeurs majeurs des ERP (SAP, Oracle,...), qui sont particulièrement déployés dans des industries d'assemblage complexe (automobile, micro-informatiques...) ou de processus dans l'agroalimentaire³³

B- STRUCTURE DES SOLUTIONS SUPPLY CHAIN

Plusieurs outils d'aide à la gestion des opérations au sein d'une chaîne logistique ont été développés. Ces outils couvrent certains aspects de gestion d'une chaîne logistique. Ils ont été classés en cinq familles à savoir :

1- **ERP (Enterprise Resource Planning)** : il s'agit des progiciels intégrés qui gèrent les fonctions transactionnelles à l'intérieur de l'entreprise.

2- **APS (Advanced Planning System)** : il concerne des produits offrant des planifications globales souvent basées sur la théorie des contraintes.

Nous distinguons deux familles d'APS : les APS « mariés » aux ERP, les APS indépendants.

³³ Ibid., p 411

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

I2Technologies et *Manugistics* sont actuellement les leaders mondiaux des APS indépendants.

3- **SCE (Supply Chain Execution)** : Ces outils ont pour vocation de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes (de l'entrée à la facturation), ces outils fédèrent trois grandes fonctions à savoir :

- **La gestion avancée des commandes** : (AOM : Advanced Order Management), la gestion de l'entreposage (WMS : Warehouse Management Systems)

- **La gestion du transport** : (TMS : Transport Management System).

4- **MES (Manufacturing Execution System)** : Ces outils sont chargés de traiter les informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication.

5- **Les dédiés** : C'est un conglomérat de solutions qui n'ont pas encore leur place à l'intérieur des autres composantes du marché.

Les réponses données par les spécialistes du monde industriel sont divergentes sur ce qui fait d'un progiciel un outil SC. C'est pourquoi, nous adoptons dans notre recherche, la définition qui stipule que :

Les outils SC constituent une surcouche décisionnelle par rapport aux ERP et offrent des fonctions plus élaborées de pilotage, de simulation et de planification.

De ce fait, bien que toutes les familles d'outils proposés sur le marché permettent une amélioration de la gestion des flux aussi bien en termes de temps (MES), de planification (ERP, SCE), les APS se distinguent par leur module planification globale. Cette originalité nous incite à considérer un progiciel comme un outil de SC, s'il est doté d'un APS³⁴

³⁴ ABDELKADER HAMMAMI THESE de l'obtention du grade de DOCTEUR, L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France Le 26 septembre 2003 p35

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

2-2-6- LES ENJEUX ET LES OUTILS DE LA SUPPLY CHAIN

2-2-6-1- LES ENJEUX DE LA SUPPLY CHAIN

Aujourd'hui, la mondialisation a éclaté la compétition des pays, dont elles jouent sur la maîtrise des coûts et la délocalisation.

Les entreprises, en vue de préserver leurs places sur le marché, s'orientent vers la Supply Chain, qui leur permet de disposer d'un avantage concurrentiel majeur, se propager et s'améliorer dans tous les domaines avec une organisation centrée sur la demande des clients, en terme de:

- Coût,
- Qualité,
- Délai,
- Flexibilité, niveau de service,
- Risques internes et externes
- De progrès potentiel.

A) LES PRIX /COUTS :

Le producteur est tenu de veiller sur la qualité de la productivité accompagnée par une organisation industrielle adéquate, vu que la pression répétitive rigoureuse sur les prix l'incite à agir et à y remédier suivant l'approche de la productivité.

B) LA QUALITE DES PRODUITS :

Dans le cas où la qualité se présente comme un pré requis pour être compétitive, la qualité n'est plus un objectif. L'avancement dans les progrès se multiplie par dizaine jusqu'à niveau de PPM (Pièce défectueuse par millions). Et ce pour d'affronter et étudier les coûts à y appliquer.

C) DELAIS :

Par définition, il s'agit du temps jugé entre demande allant jusqu'à sa destination finale.

Quel que soit l'entreprise, les délais restent un élément très important dans leur gestion, suivant la réalisation des opérations apparues dans :

- La préparation des commandes

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Les expéditions,
- Distribution ...etc

vis-à-vis les fournisseurs, s'allongeant aux tâches externes à savoir :

- Constatation des besoins,
- Liaison d'information avec le service achats,
- Passation de commande,
- Réception et contrôle.

D) LA FLEXIBILITE :

Consiste essentiellement en la capacité à promouvoir par rapport aux variations de la demande, présentée sous deux volets :

1- **Volume** : il s'agit de la capacité adaptée par l'entreprise aux variations de la demande en qualité.

2- **Mix-produits** : précise les délais nécessaires aux fabrications de produits afin de planifier et organiser toute la chaîne industrielle par rapport aux temps.

E) LE NIVEAU DE SERVICE :

Ce service est nécessaire par rapport aux délais donnés, son application se confronte à quelques difficultés par rapport à la complexité dans le choix des variables, qu'il soit d'ordre, qualitatif, organisationnel ou financier

F) LES RISQUES :

L'influence des progrès technologique sur la pérennité de l'entreprise engendre des risques perturbant le cycle d'exploitation l'entreprise en terme destruction de sa réputation. Par ailleurs, les effets des risques externes sont plus sévères que les internes,

G) POTENTIEL DE PROGRES :

Ce potentiel reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des

Possibilités d'améliorer la performance de l'entreprise, il comporte :

- climat social,
- âge moyen du personnel, enseigné,
- organisation par ateliers technologique,
- communication dans l'entreprise

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Ainsi que d'autres points plus au moins importants.

L'optimisation des différentes fonctions séparant celle de la production de la distribution et plus récemment achats, qui a donné naissance à une nouvelle vision globale et celle de la dimension dans l'intégration.

Par conséquent, les objectifs d'une entreprise passent aujourd'hui par un processus menant du concept de logistique à celui de la Supply Chain.

2-2-7- LES ENJEUX DE LA SUPPLY CHAIN ET LA COMPETITIVITE:

- La chaîne logistique consiste un élément majeur pour la compétitivité des entreprises et le développement territorial, en terme de :
- Accroître la productivité dans l'univers fortement concurrentiel
- Améliorer et accélérer le service.
- Maîtriser les coûts et les délais de production (Optimiser les flux de marchandise pour réduire les délais).
- Répondre aux exigences des clients.
- Optimiser les processus de fabrication.
- Accentuer la collaboration entre les partenaires de la chaîne.
- Mutualiser l'organisation.
- Innover dans la gestion de la chaîne logistique pour tirer l'avantage concurrentiel.
- Outil de développement territorial:
- Réaliser les économies d'échelle grâce à la concentration d'activités.
- Contribuer à la création d'emploi dans une région.
- Mieux intégrer les opérations logistiques au milieu urbain
- Offrir des possibilités d'inter-modalité (ferroviaire, fluvial).

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

2-3- LES CONCEPTS DE LA COMPETITIVITE

2-3-1- COMPETITIVITE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

2-3-1-1- Définition de la compétitivité :

La compétitivité est un terme très vaste, il n'existe pas une définition unique. Ce concept varie selon le niveau d'analyse mené (nation, région ou l'entreprise).

Martinet(1984) a défini la compétitivité comme étant « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède des capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ». ³⁵

Sharple et Milham (1990), définissent la compétitivité comme « la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ». ³⁶

Selon McFetridge (1995), la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique, et aux qualités des produits ³⁷

Lattruffe (2010) définit la compétitivité comme « la capacité à vendre des produits qui répondent aux exigences de la demande en termes de prix, qualité et quantifié et en même temps assurer des profits au cours du temps qui permettent à l'entreprise de se développer ». ³⁸

³⁵ MARTINET ALAIN CHARLES. Science de gestion et compétitivité de l'entreprise, paris 2004, p58

³⁶ LACHAAL LASSAAD., la compétitivité : concepts, définitions et applications. In : Laajimi A., Arfa L., le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEM, 2001(cahiers Options Méditerranées; n.57), p30.

³⁷ McFetridge D.G., competitiveness: concept and measures, occasional paper; n5, industry Canada, 1995 p23.

³⁸ Sirak B., ET Patrick M., Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems emerging policy advocacy: an application to Botswana, in: Elsevier,n°49,2014,p408.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Kennedy et al. (1998), définissent la compétitivité comme « la capacité d'une entreprise rentable pour créer et offrir de la valeur à des prix égaux ou inférieurs à ceux proposés par d'autres vendeurs sur un marché donné»³⁹

A travers les analyses et les conclusions, on déduit que la compétitivité passe par duel à distance d'une entreprise par rapport aux autres. L'engrenage de la compétitivité est constitué de plusieurs parties qui constituent tout ce bloc. Le lien existant entre l'entreprise et les clients les plus exigeants, est un facteur stimulant que la compétitivité se base sur la vente du produit répondant aux exigences des consommateurs, afin que la les deux parties se collaborent à long terme, et ce, en enracinant une confiance totale, tout en se penchant vers la stratégie de baisse des prix par rapport aux entreprise rivales. Pour un résultat probant, l'entreprise est soumise à faire face à la concurrence qu'elle soit à court ou à long terme, elle doit impérativement s'armer afin d'y prévoir d'autres conditions externes dont le plan d'adaptation à toute mutation de l'environnement est exigé.

2-3-1-2- Définition de l'avantage concurrentiel

M.Porter décrit l'avantage concurrentiel comme étant « la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »⁴⁰

Selon d'autres auteurs Un avantage concurrentiel est « l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats »⁴¹.

Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variées, cette diversité se porte sur le produit lui-même (le service de base), puis en association avec des services nécessaires rajoutés à ce produit de base, ou sur les modalités de production, distribution ou de vente propre au produit ou à l'entreprise. L'existence d'une supériorité relative établie par une référence au concurrent le mieux positionné dans le segment de marché. Systématiquement, si une entreprise octroie des avantages uniques à ses clients, cela prouve qu'elle a franchi le seuil de la réussite dans le domaine concurrentiel, de là, elle couvre ses coûts supportés lors de la création de ses avantages. De ce fait, les clients optent

³⁹ Ibid.,p 409.

⁴⁰ PORTER.MICHAL., L'avantage concurrentiel, Ed Dunod,Paris, 1999,p8

⁴¹ LAMBIN J-J. DE MOERLOOSE C, "Marketing strategique et operationnel",Ed Dunod,7ème, ed,2008,p250.

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

à payer plus pour s'approvisionner d'une offre supérieure ou égale à celle des autres concurrents.

2-3-1-3- L'implantation d'une stratégie :

L'avantage de la création d'implantation d'une différente stratégie qui n'est pas simultanément implantée par les concurrents, procure à l'entreprise une position dominante sur le marché, et ce, généralement par rapport à cet avantage qu'on appelle l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Cet avantage peut porter sur le produit ou le service lui-même, les services cumulant, ou sur le mode de production, commercialisation, communication...etc.

2-3-2- LES FORMES DE LA COMPETITIVITE

On distingue deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix.

2-3-2-1- La compétitivité – prix

La compétitivité-prix se résume à la capacité de production des biens ainsi que des services, et ce, à bas prix par rapport aux autres concurrents de la même qualité. Sa mission se repose sur la capacité de production d'offre à des prix inférieurs à ceux supportés par les entreprises du même secteur, dans des cas, elle peut envisager et s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si des coûts sont identiques dans les autres entreprises, elle dépend des :

- Niveaux relatifs des coûts de production
- Marges des producteurs
- Niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent.

2-3-2-2- La compétitivité hors – prix

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité d'imposer des produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée...).

Ce type de compétitivité se forge à long terme pour son fondement, car elle repose sur la perception de l'offre par les clients fidèles en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de :

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- La qualité
- L'innovation
- La réputation

2-3-2-3- LES STRATEGIES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

- **La stratégie de domination globale par les coûts**

La stratégie de domination globale par les coûts est une stratégie par laquelle l'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents, des volumes de productions importants étant souvent à l'origine de coûts bas, les stratégies de coût sont souvent assimilées de volume⁴²

- **La différenciation**

La stratégie de différenciation cherche à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur les spécificités de l'offre qu'elle produit, autre que le prix, ces spécificités étant valorisées par le marché ou simplement une partie suffisante du marché. L'entreprise de par une prestation originale échappe à la concurrence directe par le prix.⁴³

- **concentration**

Cette stratégie est totalement différente des deux autres, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segment dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment⁴⁴

2-3-3- L'INTERCONNEXION ENTRE LA SUPPLY CHAIN SUR LA COMPETITIVITE :

Améliorer la rentabilité grâce à la logistique avec pour objectif de contribuer à l'organisation des entreprises dans un contexte actuelle dont la logistique représente un secteur clé pour renforcer la compétitivité et accroître la rentabilité par conséquent la performance

⁴² DETRIE J-P, ET AL, « strategor », 4eme edition, Ed Dunod, Paris, 2004, p14

⁴³ POTER MICHAEL., op.cit p26.

⁴⁴ CALME I et AL, « introduction a la gestion », Ed Dunod, Paris, 2ème, édition, 2007, p133

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

2-3-3-1- la performance des entreprises :

La mise en œuvre du SC a un impact positif sur la performance pour l'entreprise quel que soit sa nature, une performance supérieure pour elle s'apparait dans l'amélioration de la coordination, établi par le biais du management de la relation client permettent la réalisation d'une performance supérieure à court terme mais également à plus long terme, par conséquent une augmentation du volume d'affaires induit par la relation et un effet de réputation lié à l'action de prescripteur du client.

La performance d'une entreprise dépend alors de sa compréhension du réseau et fluidité d'échange informationnelle, dont la performance de la SC dépend des pratiques, de la compétence, des préoccupations et des interactions entre ces facteurs, en terme de partage des informations, en matière de gestion de stocks, de technologie de l'information, de structure coordinatrices, qui sert de support à la collaboration entre le fournisseur et le distributeur.

Enfin, la SC vise à créer plus de valeur à la fois pour le client et pour les entreprises, améliorant de ce fait la performance de chacune des organisations et du système de valeur dans sa globalité⁴⁵.

2-3-3-2- la supply chain et compétitivité hors prix :

L'impact de la supply chain sur la productivité et sur la compétitivité prix des entreprises reste limité, c'est dans l'amélioration de la compétitivité hors prix que la SC joue un rôle important et apparait dans le déploiement d'une stratégie efficace

De ce fait, la mesure des effets de l'impact de la SC sur la compétitivité hors prix est difficile suivant le caractère intangible des facteurs influençant la compétitivité hors prix.

Pour cela, les gains de la SC constatés en matières de réduction de coût, délai, aussi la qualité, l'innovation, qui joue un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises, mais dans le cas de la supply chain on parle plus du l'innovation managériale et stratégique

⁴⁵ FRANCK BRULHART et BISSAM MONCEF « L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise » Classification JEL : M110 – Réception : Février 2009 ; Acceptation : Décembre 2009 <https://www.researchgate.net/publication/254406004>

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

A cet effet, l'approche de la supply chain est considérée comme une approche basée sur deux concepts stratégiques, le management inter-organisationnel et le marketing relation, qui sont considérés comme les piliers de l'analyse de l'impact de la supply chain sur la mise en œuvre de la stratégie au niveau de l'entreprise, par conséquent l'impact s'aperçoit sur l'amélioration de la compétitivité hors prix⁴⁶

2-3-3-2-1 : Management inter organisationnel

considéré comme un processus reliant entre des organisations dans le but de réaliser des intérêts en commun et de construire des relations gagnant-gagnant, par la réduction des coûts, de délais et d'augmenter la valeur reçue (traduit de l'anglais, Anderson et Narus, 1991).

Cette approche, agit aussi sur les compétences clés et les capacités stratégiques de l'entreprise à formuler ces stratégies par la maîtrise de ces disponibilités en matière des ressources et compétences. A cet effet, L'inter organisationnel constitue un facteur au cœur de la constitution d'un avantage concurrentiel et de la création de valeur, suivant son orientation vers les relations clients-fournisseurs, relations acheteurs-vendeurs, relations interentreprises, relations d'affaires, etc.). Et qui vise à répondre aux besoins des parties prenantes, le retour sur un investissement perçu par les actionnaires dans une perspective financière, la rencontre des besoins du client dans une approche marketing ou encore le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel dans une perspective stratégique.

Notamment, l'orientation, de l'approche inter-organisationnel du SC, est pertinente, car elle permet de tirer des gains par la consolidation des acteurs sous formes d'un réseau, constituant la forme organisationnelle spécifique de la supply Chain, dans l'objectif de :

- Réduire l'incertitude générée par une information incomplète fournie par le marché
- Réduire les comportements opportunistes des acteurs
- Faire des choix optimisateur entre intégration et marché

⁴⁶THOMAS ZEROUAL « Supply Chain Management : Portée et limites L'apport des théories des réseaux »

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

- Analyser les ambitions stratégiques qui permettent d'envisager la création de ressources au delà de la création de valeur pour être plus compétitive⁴⁷

2-3-3-2-2 Le marketing relationnel

est considéré comme une approche stratégique et optionnelle, dont l'objectif est la recherche de construire des relations à long terme avec le client par le déploiement des mesures visant à améliorer la qualité de service à toutes les étapes de parcours dans l'organisation, il s'agit de mettre une interaction entre l'entreprise et son client final car c'est lui le juge de la qualité et de pouvoir répondre au mieux aux attentes de ces derniers.

Par devant, la difficulté de mesurer cette relation et de la maintenir à long terme par le caractère intangible et la flexibilité du comportement du consommateur d'une part, et de l'autre, l'absence des compétences nécessaires à l'évaluer et de comprendre les clients, et de répondre à ces attentes d'une manière différenciée, fiable, rapide et mieux adaptée, que le marketing relationnel s'est orienté vers une approche client vu son rôle du client dans la création de valeur pour se protéger de la pression de la concurrence, par conséquent améliorer la compétitive de l'entreprise,⁴⁸

Basé sur les caractéristiques du marketing relationnel qui sont d'ordre :

- Technique appariât dans les moyen et les actions menés au niveau de l'entreprise d'une manière individuelle et personnalisés afin de communiquer et attirer des clients
- Attractive, il s'agit de l'orientation vers le renforcement de lien durable avec les attentes clients et aller au delà de déclenchement d'un simple acte d'achat et de s'inscrire dans le champ cognitif des consommateurs par une différenciation.

Dans ce contexte, la SC, s'apparente la pratique de la satisfaction client comme l'un des leviers fondamentaux de la mise en œuvre, qui se traduit par la volonté de créer de la valeur client, de favoriser la flexibilité et la réactivité au sein de la chaîne de valeur et de faciliter la coordination des fonctions entre acteur et les activités de la chaîne basée sur la satisfaction du client. De ce fait, la pratique de SC s'oriente vers le client qui

⁴⁷ BERNARD FORGUES ET AL., « Relations inter organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p. 17-31. DOI 10.3166/rfg.164.17-32

⁴⁸ RAY DANIEL, SABADIE WILLIAM, "Marketing relational", Edition DUNOD, pp 42-43

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

favorise la productivité de l'entreprise et l'inscrit dans une dynamique d'amélioration de sa compétitivité dans l'optique hors prix.

Enfin, nous pouvons dire que le management inter organisationnel et le marketing relationnel, constituent des leviers d'une stratégie par laquelle l'entreprise opère et assure une compétitivité performante, grâce à des relations plus étroites et durables tout au long de parcours organisationnel avec ces différents partenaires (actionnaire, fournisseur, clients, salariés, et.).⁴⁹

2-3-4- LA SUPPLY CHAIN ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

La finalité de changement et de déploiement de toute stratégie est la création d'un avantage concurrentiel durable et difficilement immuable, de ce fait, l'innovation est un moteur de création d'avantage compétitif.

2-3-4- 1- La relation entre avantage et supply Chain :

Etant donné que la supply chain (SC) est considérée comme une fonction créatrice de valeur pour une entreprise, elle représente une part très importante des coûts, et un facteur décisif de la prise d'avantage concurrentiel.

Suivant Prahalad et Krishnan 2008, 14 : « Le SCM constitue un domaine propice à la création d'avantages compétitifs grâce à l'innovation. Pour être performants dans le paysage concurrentiel [...], les décideurs doivent adopter un nouvel état d'esprit pour comprendre leur réseau logistique et de communication »

Par ailleurs, la SC relie entre les différents collaborateurs et les parties prenantes de la chaîne de valeur, par le biais de la facilitation d'échange d'informations, qui incite l'obtention d'une coordination et une synchronisation optimale. Pour cela, la gestion partenariale des fournisseurs apparaît comme une source d'avantage concurrentiel, du fait qu'elle permet la création et le développement des compétences spécifiques, difficilement imitables par les concurrents; par conséquent, elle contribue dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise en matière des coûts, de qualité et de réactivité, en apportant des réponses aux clients finaux.

⁴⁹ <https://www.piloter.org/techno/SCM/strategie-supply-chain.htm>

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

En fin la (SC) est considérée comme un moyen pertinent de développer un avantage concurrentiel, grâce à la gestion collaborative des relations au sein de la chaîne de valeur et à une coordination entre les différents acteurs de la chaîne logistique (fournisseur initial jusqu'au client final)

A cet effet, la source de l'avantage concurrentiel réside dans la transformation des processus clés de la firme en compétences stratégiques capables de créer de la valeur pour le client, défini par une relation « d'intimité » avec le client⁵⁰

⁵⁰ LUCY LOURIAC Programme Master Grande Ecole 3ème année Université de Strasbourg Spécialisation International Purchasing & SCM Année 2012/2013

CHAPITRE I : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN

Conclusion

La gestion de la chaîne logistique d'une manière efficace aide l'entreprise à acquérir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents. Mais pour atteindre cet objectif ce n'est pas toujours facile, car cette approche (chaîne logistique) est une mission très complexe par rapport aux nombres d'éléments intègres (acteurs, flux, maillons, etc.) c'est pour cela il doit être considéré un projet stratégique de l'entreprise.



*CHAPTIRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET ANALYSE
DES RESULTATS*

Après la présentation du cadre théorique de notre recherche, ce chapitre sera consacré à la présentation du cadre méthodologique que nous avons suivi pour répondre à notre problématique

Pour cela, nous allons présenter notre problématique et l'approche méthodologique sur la quelle nous nous sommes appuyés en premier lieu, et en deuxième lieu nous présenterons les résultats déduits ainsi que leur discussion.

SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans la présente section, nous présentons le choix de la méthodologie suivie pour répondre à notre problématique, d'une manière objective et de tirer des conclusions pertinentes et d'y apporter des recommandations nécessaires pour notre recherche.

Pour cela, Nous avons opté pour une démarche qualitative qui est en adéquation avec notre problématique, secondée par une description des différentes méthodes et instruments de mesure utilisés dans la recherche et enfin nous présenterons nos entretiens.

1-1- Approche méthodologique

Pour bien mener notre recherche nous avons adopté deux approches, descriptive et normative, à partir de l'état actuelle de l'entreprise observé que nous aboutissons à comprendre les opinions et tester le degré de motivation et coopération des responsables vis-à-vis de notre thème de recherche d'une part, et de l'autre part, faire apparaître l'importance de l'application de l'approche de la supply chain au niveau d'une entreprise industrielle TONIC INDUSTRIE suivant une démarche normative, afin de proposer des recommandations qui peuvent améliorer la compétitivité de cette entreprise.

A partir des deux approches, qui sont basées sur le fait de condenser des données brutes, variées, nous pouvons établir des liens entre les objectifs de la recherche et les données brutes du terrain d'exploration, aussi de développer un modèle et un plan d'action qui permet d'améliorer la situation de l'entreprise en interne et en externe.

Nous nous sommes basé sur cette méthode, puisqu'elle permet de porter une attention particulière à une problématique encore peu étudiée, en l'occurrence de l'importance de la mise en œuvre de la supply chain pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise économique publique en Algérie TONIC INDUSTRIE. Le cas étudié étant choisi en fonction de caractéristiques particulières, répondant à notre besoin. L'approche choisie indique la responsabilité des cadres dirigeants de l'entreprise en matières de

l'importance de la supply chain au niveau de l'entreprise algérienne TONIC INDUSTRIE.

A cet effet, L'étude qualitative nous permet de comprendre les opinions et les motivations des responsables de l'entreprise algérienne pour lesquelles elles adoptent le comportement managérial coopératif, et comment la supply chain améliore la compétitivité et crée de la valeur pour eux, ainsi que le processus de suivi dans le déploiement de cette dernière¹.

Compte tenu de la détermination des comportements des acteurs visant à comprendre leur motivations, plus que la détermination d'une problématique (Aubin-Auger, et al., 2006), la finalité de l'étude qualitative est de cerner la compréhension des facteurs en profondeur dans le contexte de la situation étudiée,

1-2- Méthodes et instrument de mesure :

Nous nous sommes basé sur une triangulation en matière des méthodes, nous avons utilisé le guide d'entretien (**voir annexe N°1**) comme outil principal pour aboutir à la collecte des données, constitué d'un ensemble de questions adressées aux différents responsables de l'entreprise interviewés. Pour rendre notre étude plus fiable nous l'avons accentué par l'observation ainsi que les documents internes de l'entreprise.

Pour cela, l'analyse des contenus² est la méthode la plus adéquate pour étudier les interviews et les observations qualitatives effectuées durant notre période de stage, du fait qu'elle représente la méthode qui synthétise les dires des interviewés d'une façon objective et fiable.

Nous nous sommes basé dans notre traitement des réponses sur un guide d'entretien semi-directif, élaboré suivant les objectifs visés par notre recherche³. Les entretiens ont été effectués individuellement avec chaque interview, dont nous nous sommes contenté de synthétiser les réponses principales et les renseignements jugés importants pour notre problématique.

¹ MARIE LAURE, GAVAR PERRET, DAVID GOTTELAND, CHRISTOPH HAON, ALAIN JOLIBERT « Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion » P87

² JEAN CLAUDE ANDREAMI FRANCOISE CONCHON, « méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives », 26/06/2015, ESCP-EAP, 79 Avenue de la république, 75543 Paris Cedex 11 ; andreami@escp-eap.net

³ Ibid, p 88

Les axes de notre guide d'entretien sont découpés en fonction des préoccupations et des objectifs de l'étude (Andreani & Conchon, 2015), de nombre de Cinq (05) à savoir :

- Les approvisionnements ;
- La politique de production et la qualité;
- La fonction commerciale ;
- La fonction de la logistique ;
- Le système d'information ;

Les étapes de l'analyse des données qualitative :



Source : (Andreani & Conchon, 2015)

1-3- La sélection des interviewés

Afin d'atteindre notre objectif qui consiste dans un premier lieu, la prise de connaissance de l'entreprise, nous avons effectué un pré diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise afin d'apprécier son degré de compétitivité sur la base de ses documents internes.

En deuxième lieu, l'appréciation de degré des coordinations et coopération entre les différentes directions constituant les piliers de la supply chain au niveau de l'entreprise, et de pouvoir mettre en évidence les éléments importants pour la réussite de la supply chain en vue d'améliorer sa compétitivité.

La sélection et le recrutement des interviewés sont faits sur le principe de la démarche organisationnelle spécifique à la supply chain basé sur les coopérations qui sont

d'ordre de trois logistico-opérationnelle traduit par des relations transactionnelle, logistico-commerciale qui est une relation inter-organisationnelle et enfin logistico-marketing traduit par la construction de la relation solide et durable avec le client.

Suivant ces coopérations, nous avons segmenté l'entreprise en trois piliers, pour pouvoir apprécier la coordination et la cohérence entre les coopérations et tester la fluidité de l'information entre les différents acteurs constituant la supply chain.

De ce fait, nous avons choisi les directions suivantes au sein de l'entreprise TONIC INDUSTRIE, sachant que la supply chain n'est pas mise en place mais c'est un projet en cours d'étude :

- **Direction d'approvisionnement** : le directeur de l'approvisionnement, chef département approvisionnement, chef de service de la gestion de stock du magasin central.

- **Direction commerciale** : le directeur commercial, le chef département marketing avec un cadre commercial chargé de la gestion relation client,

- **Direction de système d'information** : le directeur de système information,

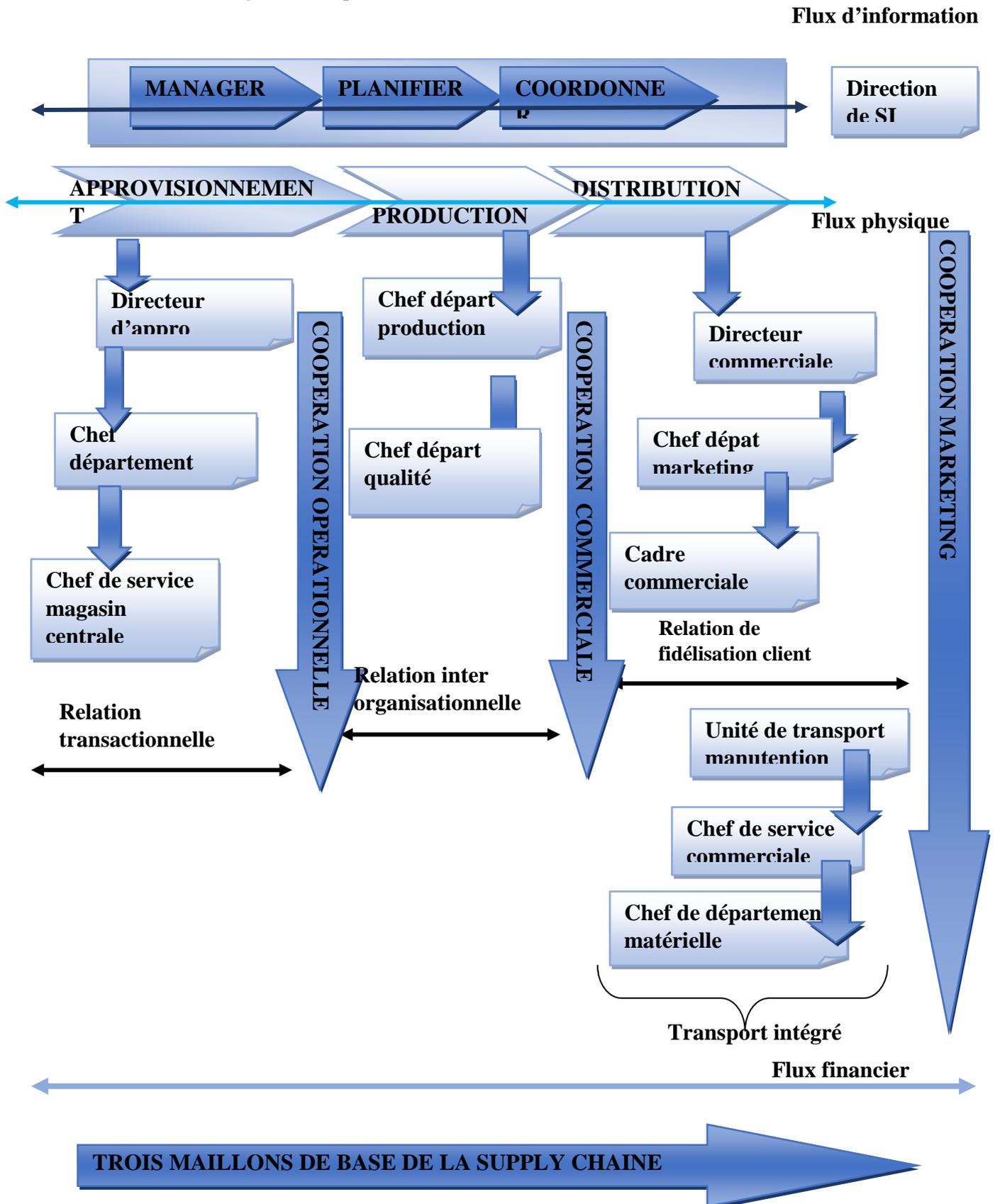
- **Unité de transport manutention** avec le chef de service commercial de cette unité et chef de département matériel

- **Chef de département de production**

- **Chef de département qualité**

Au total, nous avons réalisé onze (11) entretiens, dont chaque direction représente un acteur de la supply chain. Pour cela la figure suivante illustre la sélection des interviewés suivant le processus de la dite chaîne:

Figure 9: Représente la sélection des interviewes



Sources : élaboré par nous même

Afin de comprendre les motivations de l'adoption de l'approche supply chain et son impact sur la compétitivité de l'entreprise et sa mise en œuvre, une enquête a été menée avec les interviewés sélectionnés ci-dessus. Ils ont une relation directe avec la mise en œuvre de la supply chain dont ils sont considérés parmi les clés de succès de celle-ci, les entretiens ont été effectués individuellement au niveau des bureaux de chacun des interviewés

Avant de passer aux questions, les personnes interrogées ont été informés de la présentation de la démarche et de son intérêt. Les entretiens ont duré entre 30min à 45 min.

SECTION 2- RESULTATS ET DESCUSSION

Après avoir présenté le cadre théorique de notre recherche ainsi que le cadre méthodologique sur lesquels nous nous sommes appuyés pour avoir des réponses à notre problématique, nous allons présenter dans cette section notre fruit de recherche par l'exposition des résultats obtenus lors de notre démarche qualitative.

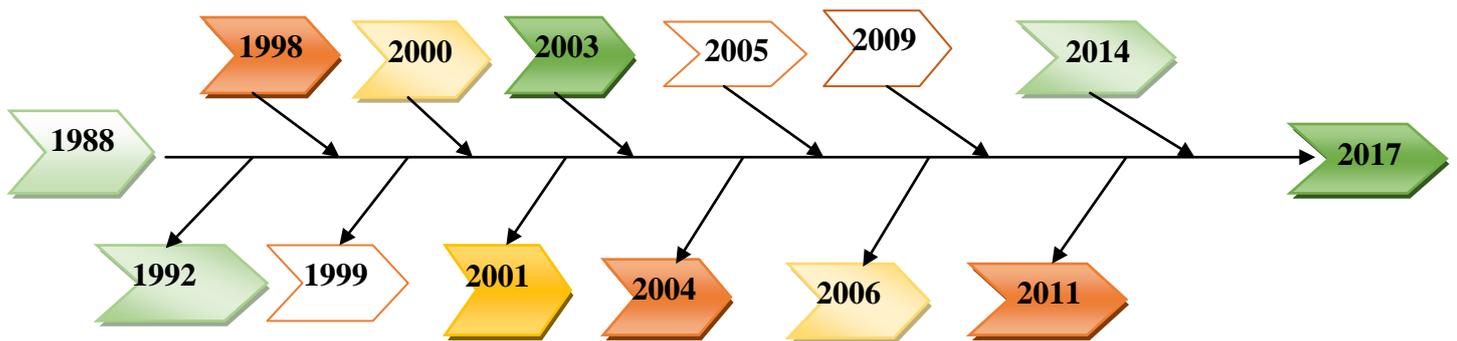
Pour cela, nous allons traiter en premier lieu, les données recueillies à travers notre enquête relative à l'appréciation de degré de motivation et d'engagement dans la coopération vers une approche de supply chain, en seconde lieu nous allons analysé globalement les résultats de notre étude et proposer un processus de mise de œuvre de la supply chain dans une démarche d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, passant par une présentation de l'entreprise TONIC INDUSTRIE

2-1-PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

2-1-1- Historique de l'entreprise

Considérée parmi l'une des entreprises contribuant à la création de valeur pour l'économie algérienne, **TONIC EMBALLAGE**, connue aujourd'hui sous la dénomination commerciale **TONIC INDUSTRIE**, passée par plusieurs étapes perturbant l'activité, influençant négativement sa situation, tout en long de sa vie, malgré ces fluctuations TONIC INDUSTRIE, travaillait toujours pour garder sa politique d'être le numéro 1 en Algérie et l'intérêt de l'économie du pays ainsi son engagement dans une démarche de développement durable.

Figure N°10 : l'évolution historique de TONIC INDUSTRIE



Source: élaboré par nous mêmes

1988 : création de l'établissement DJERAR le fondateur de **TONIC EMBALLAGE**

1992 : création de SIMA spécialisé dans l'importation du papier cartonné de la Tunisie, est considérée la première en Algérie

1998: date de création d'EURL TONIC EMBALLAGE

1999 : adapter une stratégie de diversification de leur gamme de produit, accentuée par le succès qu'elle a connu l'entreprise par son expérience d'investissement dans une industrie aussi lourde et complexe, qui a donnée naissance à des domaines activité stratégique (MODEL EMBALLAGE, ELITE IMPRESSION)

2001 : pour accentuer son succès et pour atteindre son objectif d'être le leader sur le marché algérien et celui de l'Afrique, Tonic investi dans l'acquisition des machines de production de dernière génération, et procède à la création de la 3ème filiale ALSTRA EMBALLAGE, qui a fait de tonic l'une des entreprises les plus compétitive.

2004 : Tonic a investi avec succès le marché de l'exportation.

2005 : Tonic a enregistré un chiffre de 36 millions d'euros.

2006: cette année est considérée une période de transition, dont l'entreprise a connu un déficit budgétaire, accentué par une mauvaise gestion qui a engendré des problèmes en matières de gestion du personnel, manque de culture industrielle et de savoir faire les difficultés de suivre l'innovation technologique qui a influencé négativement sa compétitivité a l'échelle nationale et international,

2009 : durant cette période TONIC EMBALLAGE a enregistré une crise d'endettement, d'où l'entreprise est devenu insolvable vis-à-vis les établissements

financières, devant ces crises de trésoreries l'entreprise est devenu incapable de rembourser le crédit octroyé auprès de la banque la BADR d'un montant de 87 milliards de dinar, de ce fait cette situation a mis l'entreprise devant une situation critique, qui a fait rentrer l'entreprise dans une crise d'endettement, de ce fait, **TONIC EMBALLAGE** à déclaré faillite et mise sous la tutelle du syndique.

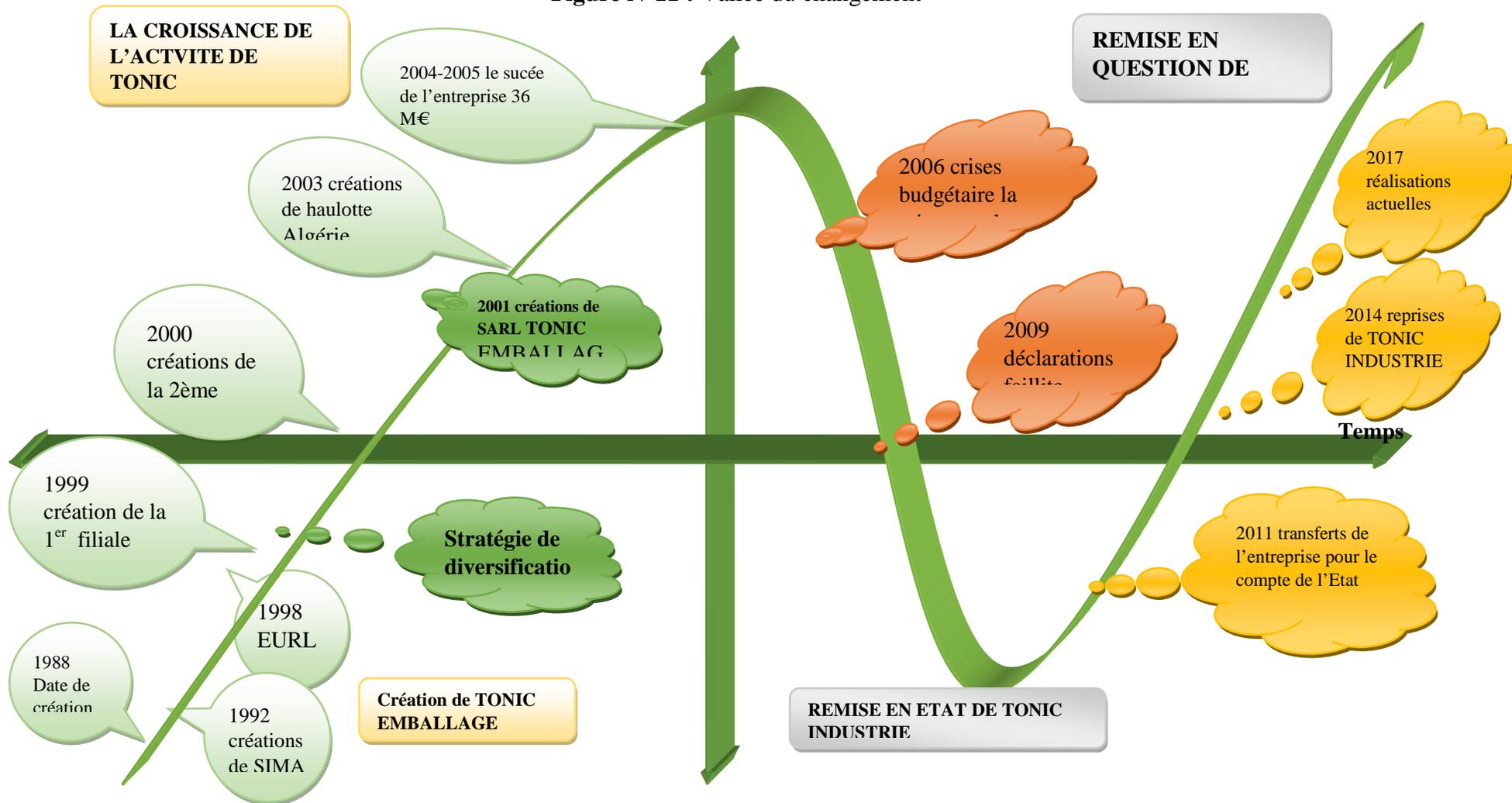
2011 : cette période est marqué par la nationalisation de l'entreprise, dont l'Etat a intervenu pour sauver le patrimoine de **TONIC ENMBALLAGE** qui constitue un potentiel économique, avec **42** projets de remise en état de **TONIC**, qui à donner naissance de **TONIC INDUSTRIE** sise à Bou Ismail (**Wilaya de Tipaza**) et implantée sur deux sites , transférée par le trésor public, son statut juridique est **EPE/SPA** avec un capital sociale de **30.000.000.000 DA**, à part entier de l'Etat, détenu par la société de gestion des participations '**SGP-GHEPHAC**'

2014 : à partir de cette période **TONIC INDUSTRIE**, à commencer de reprendre son activité sur le marché, dont elle a enregistré un chiffre d'affaire de **3 055 MDA en hors taxe** avec une légère augmentation de **3% par rapport aux années précédentes**. Dont elle a occupé le **36ème** rang de la structure globale des entreprises algériennes exportatrices avec une part de **0,05%**, avec un Chiffre d'affaires global à l'exportation : **820 553 €soit 87 471 692 DA**

Ce qui a fait de **TONIC INDUSTRIE**, désormais est le plus grand fabricant d'emballage en Afrique, sa production couvre **60%** du marché national dans le secteur de la papeterie.

2017 : nous allons étaler sur les réalisations de l'entreprise durant cette période, dans la partie suivante, pour la présentation de l'entreprise, dont nous nous sommes basé sur les données de cette année afin d'établir notre étude de cas.

Figure N°11 : Vallée du changement



Source : élaboré par nous même

2-1-2 -Présentation de TONIC INDUSTRIE:

Suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, l'entreprise **TONIC INDUSTRIE** a vu le jour le 11/04/2011 issue de la fusion-absorption des ex-SARL **TONIC** Emballage transférés par le Trésor Public en juin 2011, située dans la zone industrielle de Bou Ismail & Site de Chaiba W.TIPAZA, avec une Superficie totale des deux site 36,8 he, **TONIC INDUSTRIE** a pris la forme d'une EPE/SPA dotée d'un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par le groupe Alegria Chemical Spécialités « **Groupe ACS** ».

L'entreprise active dans le sous secteur de l'industrie manufacturière, spécialisé dans la transformation du papier, la production du carton en passant par l'édition et l'impression, elle couvre ainsi un large champ d'activités de productions intermédiaires et finales.

TONIC INDUSTRIE est considérée comme acteur majeur de la filière de papeterie de par son apport direct en produit d'emballage avec un chiffre d'affaire global de **2 353 MDA dont 268 MDA de prestations (location) enregistré fin exercice 2017**, avec un taux de réalisation de **54%**. Comparativement, dont l'entreprise a enregistré une légère baisse en matière de chiffre d'affaire de **4 %.**, localisé en deux (02) sites comme suit :

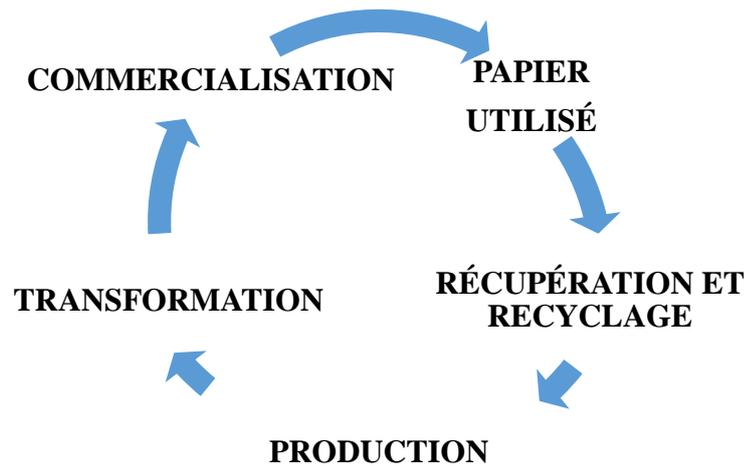
TABLEAU N°2 : présentation des deux sites de TONIC INSUSTRIE

SITE DE L'ENTREPRISE	DE SITE INDUSTRIELLE ISMAIL	DE BOU SITE DE CHAIBA
SURFACE	12,2 ha	24,6ha
ACTIVITE	<p>-Considérer comme le pole de transformation dont il regroupe la majorité des unités de production et de transformation principaux produits sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> -caisses en carton, -sacs petite et moyenne contenance, - boites pliantes, - plateaux d'alvéoles pour œufs. <p>Gobelets et pots en plastique pour l'agroalimentaire, l'électroménager, les cosmétiques et détergents, les boissons etc....),</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'impression numérique à usage interne et externe, - transformation de papier carton et la commercialisation. -Plus les différentes directions de l'entreprise 	<p>Le site de Chaïba dédié aux activités de</p> <ul style="list-style-type: none"> -traitement des déchets et de production de papier tissu et papier pour carton ondulé. <p>-Ainsi ce site représente une flotte logistique importante gérer par l'unité de transport et de manutention</p>

SOURCE : Elaboré par nous même suivant les données interne de l'entreprise

D'après la longue expérience et le succès qu'a connu TONIC INDUSTRIE dans le domaine de papeterie, l'entreprise a fondé son métier principal au tour de la filière de la dite industrie, passée par la récupération des déchets et carton recyclés, la fabrication, la transformation des papiers et carton jusqu'à la commercialisation,

Figure N°12: Le Cycle D'operation De Recyclage Et Transformamtion Du Papier



Source : Elaboré par nous même

Tableau N°3 : Les principaux papiers récupérés sont :

LE NOM DE PAPIER RECUPERER	L'ACTIVITE DE PRODUCTION
le blanc 1 & Blanc 2	Fabrication de papiers ouate (tissu).
Vieux papier mauler	Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
La pate vierge	Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)
Carton	
Kraft	
Cartonette	
Conféter	
Papier journal	
R.E.H (papier résistant à l'humidité)	

UTILISE DANS LA PRODUCTION

Source : Elaboré par nous même suivant les documents interne de l'entreprise

De plus du métier principal, TONIC INDUSTRIE, dispose d'une flotte logistique héritée de l'ex TONIC EMBALLAGE, lui permettant de tirer des profits par le biais de la location des moyens de transport, de manutention et de levage

De ce fait, l'entreprise dispose de 11 unités organisées comme suit :

2-1-2 1- UNITE DE PRODUCTION DE BASE

- Unité de récupération : assure une activité de récupération de papier et carton pour les besoins des unités de production de base
- Unité de fabrication des papiers pour ondulée
- Unité de fabrication et de transformation du papier ouate papier sanitaire et domestique
- Unité de production de cellulose moulée (plateaux d'œufs)

2-1-2-2- UNITE DE TRANSFORMATION

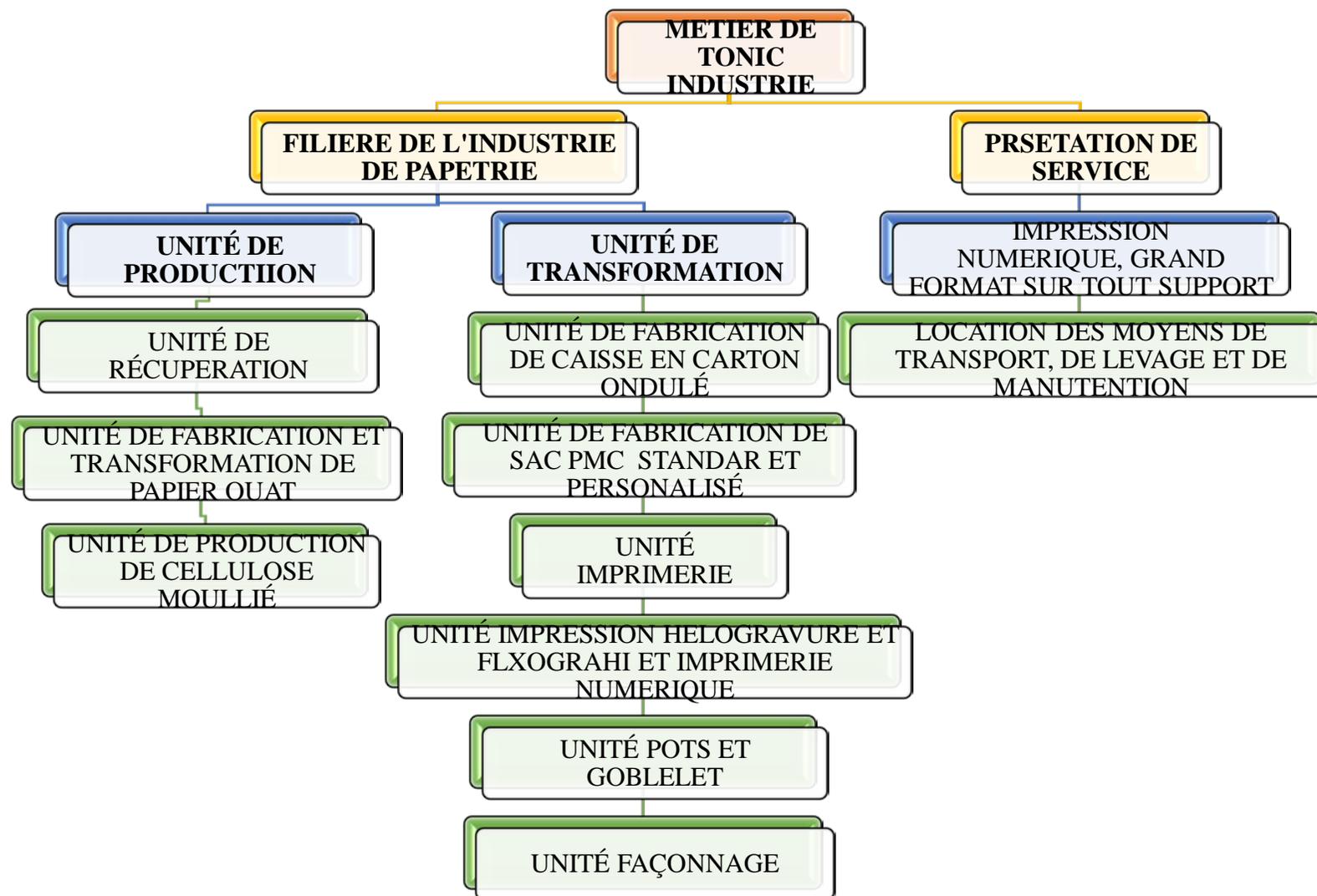
- Unité de fabrication de caisse en carton ondulé
- Unité de sacs PMC standard et personnalisé
- Unité imprimerie
- Unité pot et gobelet
- Unité façonnage
- Unité héliogravure et flexographie, impression numérique

2-1-2-3- PRESTATION SERVICE

- Impression numérique grand format sur support, habillage véhicule support publicitaire
- Unité de transport et manutention : Location des moyens de transport, loyer de manutention

Le schéma suivant illustre les différents métiers de l'entreprise, élaboré par nos même suivant les données interne de l'entreprise

Figure N°13 : les différents métiers de TONIC INDUSTRIE



Source : Elaboré par nous mêmes suivant les documents internes de l'entreprise

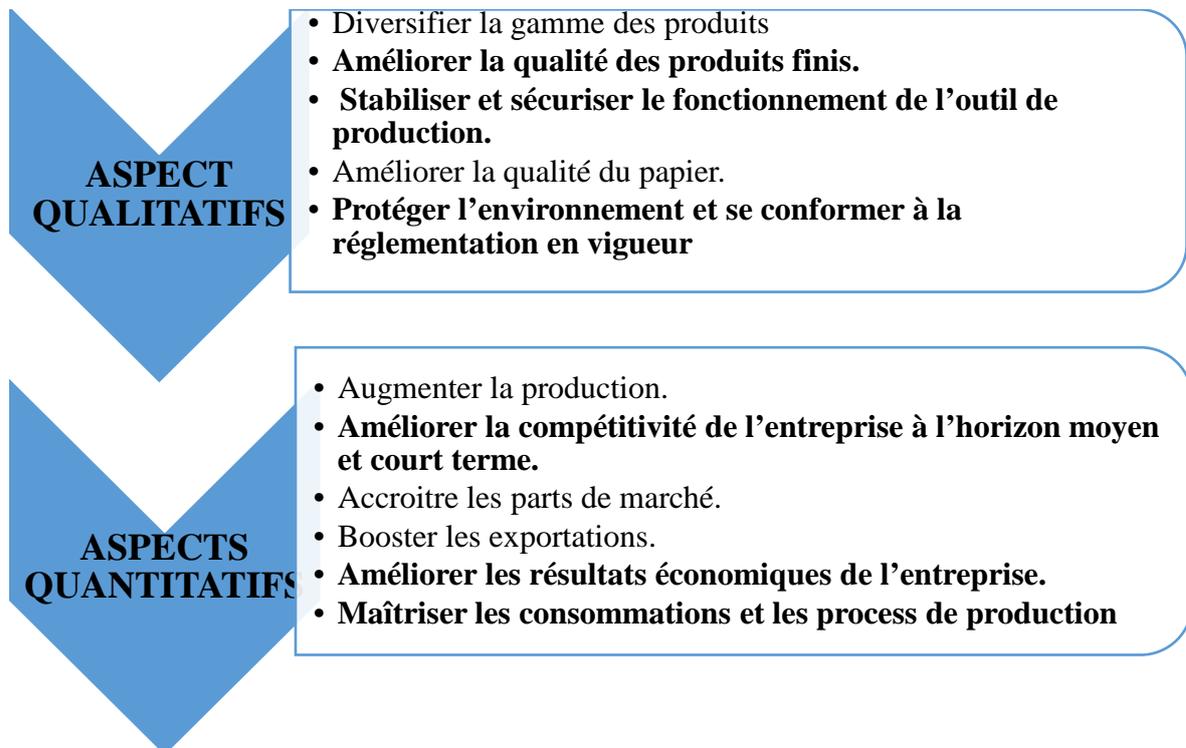
Chaque unité de production est indépendante les unes des autres, dont chacune dispose d'une autonomie, régie sous le système de décentralisation adopté par l'entreprise depuis 2013

2-1-2-4- LA STRATEGIE TONIC INDUSTRIE

La vision stratégique de TONIC INDUSTRIE, s'articule au tour des engagements de l'entreprise via le développement de l'économie nationale, le respect de l'environnement avec l'application d'une démarche de développement durable ainsi que :

- Être le leader sur le niveau national dans la fabrication, la transformation et la commercialisation du papier.
- Assurer la satisfaction du marché national
- Se bien positionner sur le marché régional

L'entreprise base sa stratégie sur deux axes :



Pour atteindre ses objectifs et pour assurer le déploiement de sa stratégie, l'entreprise est dotée d'une organisation hiérarchique suivant les objectifs fixés d'une part et de l'autre part avec un capital humain 2378 dont 79 sont des apprentis, constituant le facteur essentiel pour la réalisation de ses objectifs car rien ne peut être réalisé sans l'application des acteurs

TABLEAU N°4 : L'évolution du ressource humain

EVOLUTION D'EFFICTFS				
EFFECTIF ET CATEGORIE SOCIOPROFESSIONELLE	2015	2016	2017	TOTAL
CADRE	207	198	215	620
MAITRISE	425	416	424	1265
EXECUTION	1877	1760	1660	5297
APPRENTIS	34	26	79	139
TOTAL	2543	2400	2378	7321

Source : Elaboré par nous même suivant les données interne à l'entreprise

2-1-2 -5- L'ORGANISATION DE TONIC INDUSTRIE :

La structure organisationnelle de TONIC INDUSTRIE est de type décentralisée, elle comporte une direction générale, des directions centrales et des unités de productions dotées d'une autonomie administrative, veillent à la réalisation des objectifs fixés par la direction générale de l'entreprise, avec la fixation des sous objectifs et le déploiement des stratégies en parallèle avec la stratégie globale de l'entreprise. (**Organigramme voir annexe N°2**)

2-1-2 -5-1- Les principales directions et leurs missions :

A- **Direction générale:** elle a pour mission:

- D'assurer la pérennité de l'entreprise.
- De concevoir et conduire la politique générale à court, moyen et long terme.
- De mettre à la disposition des autres directions tous les moyens pour le bon fonctionnement de leurs activités.

B- Direction exploitation : ses missions consistent

- Diriger et coordonner les activités de production et développement technique de l'entreprise.

- Optimiser le rapport (délais-qualité)/coût de fabrication des produits.

- Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication.

c- Direction étude et développement: C'est la direction qui étudie tout les projets de l'entreprise, veille au suivi du plan de développement de l'entreprise et son exécution suit les maintenances des machines et la réalisation des petites travaux d'aménagements.

D- Direction des approvisionnements: elle a pour tâche de:

- Assurer en continue la couverture des besoins en approvisionnement de l'entreprise (matières premières, matériel et équipement, pièces de rechange ...).

- Proposer la politique d'achat de l'entreprise et assurer sa mise en œuvre.

- Veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix.

E- Direction contrôle de gestion et organisation: elle a pour tâche de:

- Projeter, pour chaque, étape le développement de l'entreprise et contrôler l'activité pour prévenir les déséquilibres.

- Diriger l'élaboration des systèmes et procédures de gestion et veiller a leur mise en œuvre une fois adoptés (pour les systèmes) et validées (pour les procédures).

F- Direction informatique: ses missions sont:

- Participer a la mise en forme et a l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information.

- Etablir le calendrier de mise en œuvre des applications informatiques ; l'actualiser en fonctions des applications nouvelles en respectant les contraintes légales.

G- Direction commerciale: elle a pour missions de:

- Assurer la promotion de l'image de la société sur le marché.

- Participer aux choix des axes de développement et de stratégie commerciale de l'entreprise concernant notamment les activités, les produits et les marchés.

- Proposer de nouveaux produits ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins reconnus du marché et des tendances.

H- Direction finance et comptabilité: elle a pour mission:

- Assurer la continuité des financements nécessaires à l'activité de l'entreprise en optimisant notamment les coûts.

- Développer les procédures de calcul des couts et de gestion prévisionnelle.

- Veiller au respect de la législation, de la réglementation et à la protection de l'entreprise sur le plan juridique.

I- Direction des ressources humaines: elle a pour mission :

- La gestion de carrière des employés de l'entreprise
- Recruter les employés.
- Gérer la rémunération et la formation du personnel.
- Suivre les dossiers du personnel.

J- Directions hygiène sécurité et environnement: elle a pour tâche de:

- Encourager une culture de protection et de sauvegarder du patrimoine et des personnels.

- Veiller à la formation permanente du personnel en matière d'hygiène et de prévention des risques industriels et professionnels.

K- Direction qualité: elle a pour mission:

- Assurer l'application du système qualité intégré et conduire les audits internes.

- Garantir la politique qualité et animer la démarche de management qualité au sein de l'organisme.

L- Cellule d'audit

M- Cellule juridique

N- Cellule de communication

O- Cellule d'export

2-2- PRESENTATION DES RESULTATS

Cette partie sera consacrée aux descriptions des résultats obtenus lors de notre analyse de contenu des entretiens, que nous avons divisé sur la base de :

- Étudier les principaux maillons de la supply chain, par la prise de connaissance des politiques menées par l'entreprise,
- Appréciation du degré de communication, coopération et la coordination entre les acteurs de la supply chain, suivant les types de coopérations logistique en matière d'échange d'information.
- En fin nous montrons l'utilité de la mise en œuvre la supply chain

2-2-1- PRESENTATION DES RESULTATS DE LA PRISE DE CONNAISSANCE DES POLITIQUES MENES PAR L'ENTREPRISE

Afin de présenter le contenu des entretiens, concernant la prise de connaissance des politiques de l'entreprise d'une part et de l'approche de la supply chain qui ont été mentionné pendant les entretiens, dans le but d'évaluer la compétitivité de l'entreprise

Nous avons illustré le tableau suivant, accentué par des données chiffre afin de fiabiliser notre étude.

2-2-1-1- Présentation des connaissances du politique approvisionnement et gestion de stocks

TABLEAU N° 5: Prise de connaissance des politiques approvisionnements et gestion de stock

Thème 1	Sous thème	Idée-force	Idée clés
Prise de connaissance Des politiques de l'entreprise	Politique d'approvisionnement	-Prise de conscience de l'importance de connaître et suivre les fluctuations des marchés des matières, fournitures et technologie dont il le considère comme un élément vital et stratégique pour l'entreprise -Le processus d'achat de	-Connaissance de l'environnement externe en matière d'approvisionnement qui représente un élément clé dans la maîtrise des coûts de production

		<p>l'entreprise est très lent pour effectuer une opération d'achat dont il constitue un frein en matière d'approvisionnement le processus d'achat (voir annexe N°3)</p> <p>-L'activité de l'entreprise est régularisée par le code du marché public qui détermine le choix des marchés et des fournisseurs</p>	<p>-La lenteur dans le processus d'approvisionnement engendre des risques de rupture de stock qui influence négativement le processus de production et par conséquent la baisse part de marché</p> <p>-Procéder aux choix des marchés suivant les avis d'appel d'offre augmente les chances de choisir l'offre la plus optimale d'une part mais de l'autre part la lenteur des procédures en matière de délais fait perdre à l'entreprise en matière de compétitivité hors prix (délais et qualité)</p>
	<p>Gestion de stock</p>	<p>-La rigidité des procédures d'entrée et sortie de stocks</p> <p>Instabilité managériale une cause des procédures lourdes venant du groupe</p> <p>-Insuffisance en matière de suivi de gestion de stock et de compétence</p> <p>Absence de culture de suivi de gestion de stock</p>	<p>-L'inadéquation entre les procédures mises en place et les acteurs de la gestion de stock,</p> <p>-accentuer par le manque de rigueur et suivi des stocks de l'entreprise qui constitue un maillon important de la supply chain, fait perdre à l'entreprise en matière de compétitivité prix dont l'entreprise ne maîtrise pas</p>

			les coûts de stockage qui constitue un élément important pour la détermination du coût de revient, et en matière de compétitivité hors prix la phase de rupture de stocks coûte chère en matière d'image de l'entreprise rapport délai, qualité et coût
--	--	--	---

Source : Elaboré par nous mêmes

En ce qui concerne la politique d'approvisionnement et gestion de stock, le suivi se fait d'une manière aléatoire, la consommation est déterminée suivant un budget prévisionnel annuel, sans procéder au calcul mathématique de formule de WILSON, et calcul de coût de stockage qui est composé de coût de passation (lancement)de la commande et celui de possession stock (détention), accentué par la lenteur de passation de l'opération causée par la rigidité des procédures qui sont pas mises à jours depuis 6ans , et le code de marché public qui régularise l'activité,

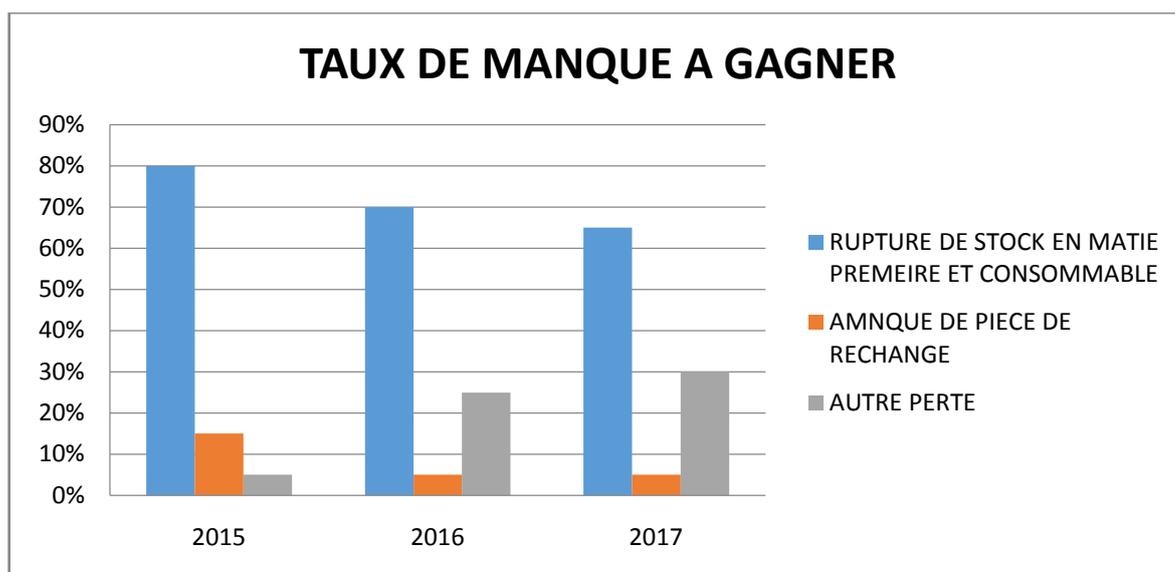
Devant ces faits, l'entreprise a enregistré des manques à gagner marqué par des pertes potentielles causées principalement par les ruptures de stockes concernant les matières premières, consommables et les pièces de rechange, influençant négativement la compétitivité de l'entreprise, illustrée dans le tableau suivant

TABLEAU N° 6: Représente le taux de manque à gagner enregistré durant les trois dernières années

DESIGNATION	2015	2016	2017
RUPTURE DE STOCK EN MATIERE PREMEIRE ET CONSOMMABLE	80%	70%	65%
MANQUEQUE DE PIECE DE RECHANGE	15%	5%	5%
AUTRE PERTE	5%	25%	30%

Source : Etablis par nous même suivant les données interne de l'entreprise

Schémas 14 : représentation graphique de l'évolution de maque à gagner



Source : Elaboré par nous même sur la base des documents interne de l'entreprise

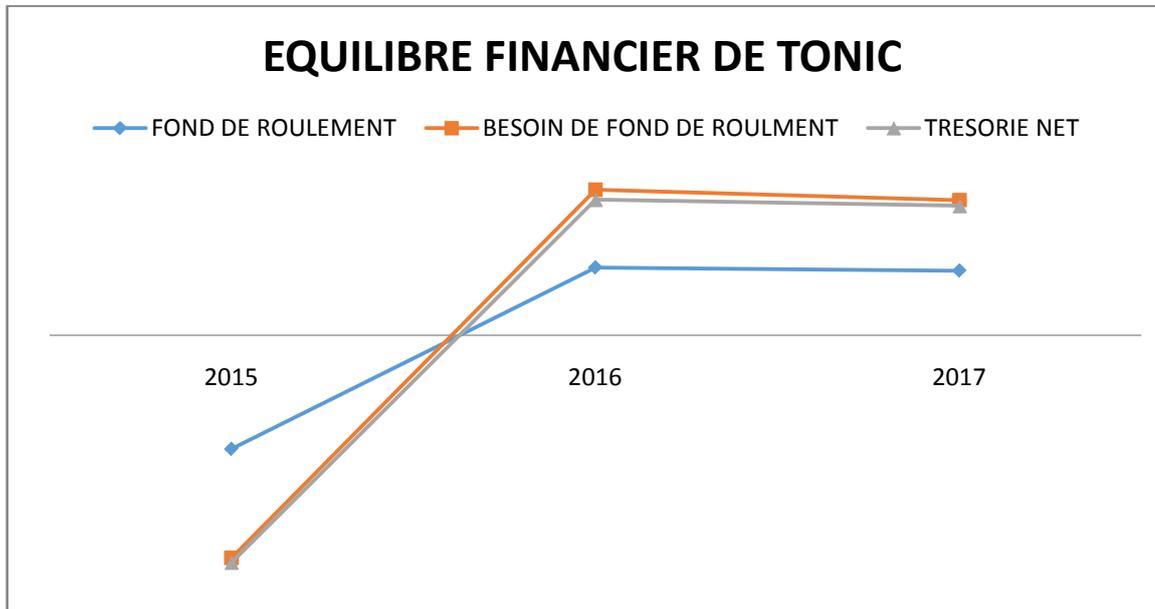
Ces ruptures de stock sont le résultat de deux faits majeurs au niveau de l'entreprise d'une part, un manque d'organisation et de gestion de stock et de l'autre problème de trésorerie, dont l'entreprise souffre d'un déséquilibre financier apparu comme suit :

TABLEAU N° 7 : Etudes de l'équilibre financier

DESIGNATION	2015	2016	2017
FOND DE ROULEMENT	- 5 442 MDZD	3 249 MDZD	3 101 MDZD
BESOIN DE FOND DE ROULMENT	- 5 216 MDZD	3 733 MDZD	3 382 MDZD
TRESORIE NET	- 226 M DZD	- 484 MDZD	- 281 MDZD

Source : Elaboré par nous même suivant les données interne de l'entreprise

Figure N°15 : représentation graphique de la situation financière de TONIC INDUSTRIE



Source : élaboré par nous mêmes

Suivant ces résultats, TONIC INDUSTRIE, enregistre un besoin de fonds de roulement positif, avec une trésorerie nette négative, qui à accentué les problèmes d’approvisionnement avec une dégradation des relations entreprise avec ses fournisseurs.

2-2-1-2- PRESENTATION DES CONNAISSANCES DU POLITIQUE DE PRODUCTION ET DE LA QUALITE

TABLEAU N° 8: Représente la prise de connaissance des politiques, produit et qualité

THEME 1	SOUS THEME	IDEE-FORCE	IDEE CLES
Prise de connaissance Des politiques de l’entreprise	Politique de production	Par devant les problèmes racontés en matière d’approvisionnement et de trésorerie, l’entreprise est dotée de matériels industriels constituant le 1 ^{er} au niveau de l’Afrique mais 40% de ces	-Inutilisation de la capacité de production avec un parc machine en mauvaise état engendré par la résiliation et boycotté

	matériaux sont à l'arrêt et inexploités pour des raisons diverses : -Manque de pièces de rechange spécifique d'une part et le boycotte des équipementiers en matières d'intervention pour des opérations de maintenance d'autre part causé par les problèmes de trésorerie -Malgré les problèmes rencontrés en matière de production, l'entreprise arrive à réaliser un taux moyen de 55% de l'objectif fixé (les chiffres et le taux de réalisation sont présentés dans le tableau en dessous)	des contrats d'assistance des équipementiers, influence négativement la qualité de produit, qui se traduit par des retours sur produit vendu, qui fait perdre à l'entreprise en matière de compétitivité hors prix, qualité, image de l'entreprise et baisse de part de marché
Démarche qualité	L'intervention du contrôle qualité tout au long du processus de production de l'entreprise, depuis le choix de fournisseur jusqu'à la réception de la commande chez le client	La responsabilité de l'entreprise en matière de qualité produit constitue un point fort dans le management qualité

Source : Elaboré par nous mêmes

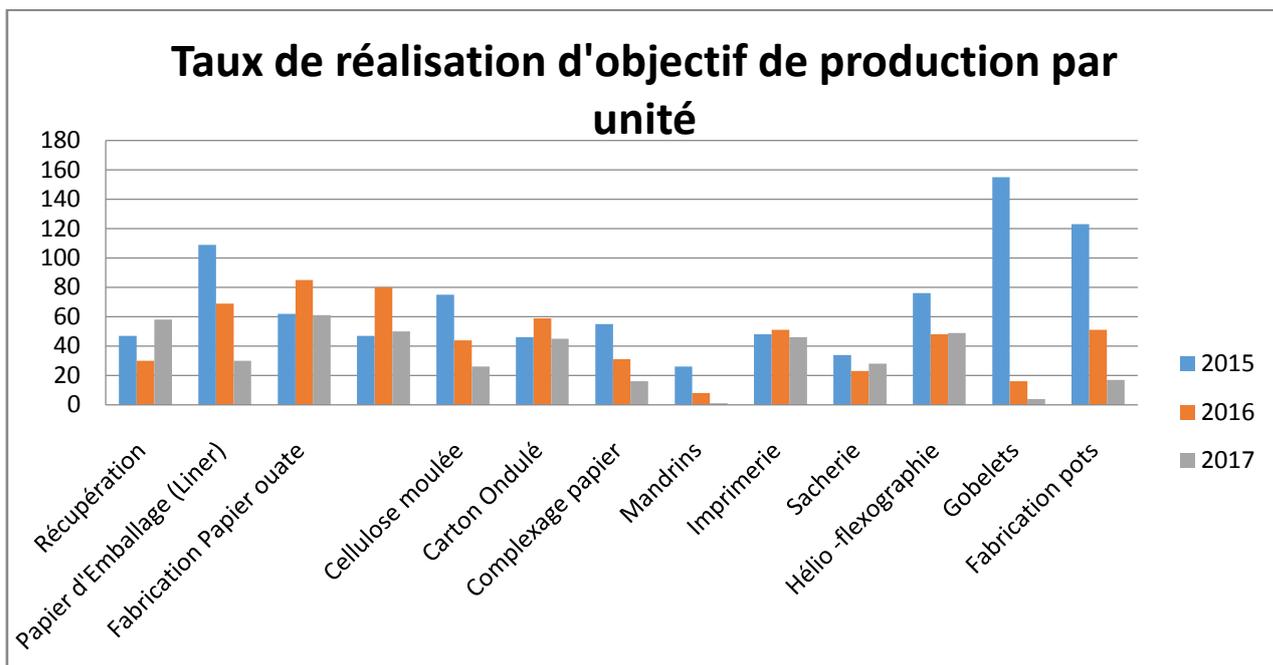
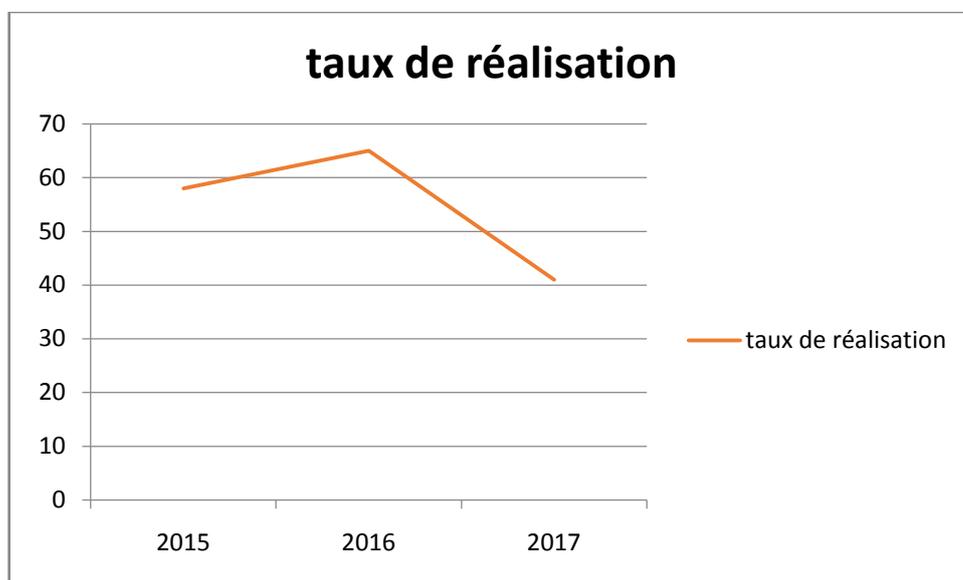
Régie par le système de décentralisation, l'objectif de production globale de l'entreprise est réparti sur chacune des unités de production, dont elles sont tenues par des plans de charge et des objectifs de production à réaliser, pour plus de précisions sur le taux de réalisations suivant la capacité de productions, nous allons présenter sous formes de tableau les taux de réalisation de production suivant les objectifs fixés pour chaque unités

TABLEAU N°9 : représente les taux de réalisation de la production physique par unité de production

UNITE DE MESURE : TONNE							
N°	UNITE	PRODUCTION PHYSIQUE					
		2015		2016		2017	
		QT	% de réalisation	QT	% de réalisation	QT	% de réalisation
PRODUCTION DE BASE							
01	Récupération	23 498	47	21631	30	23020	58
02	Papier d'Emballage (Liner)	6999	109	10069	69	5674	30
03	Fabrication Papier ouate	8942	62	9095	85	7979	61
04	Transformation papier ouate	1410	47	1700	80	1292	50
05	Cellulose moulée	2822	75	1898	44	981	26
	Sous total (1) HORS Récupération	20173	73	22762	72	15926	42
TRANSFORMATION							
06	Carton Ondulé	10615	46	10411	59	8524	45
07	Complexage papier	2075	55	1830	31	476	16
08	Mandrins	205	26	50	8	8	1
09	Imprimerie	1879	48	2168	51	1958	46
10	Sacherie	793	34	460	23	549	28
11	Hélio -flexographie	663	76	348	48	353	49
12	Gobelets	87	155	33	16	8	4
13	Fabrication pots	29	123	18	51	7	17
	Sous total (2)	16346	47	15318	57	11883	40
	TOTAL GENERAL HORS RECUPERATION	36519	58	38080	65	27809	41

Source : Elaboré par nous mêmes suivant les données internes de l'entreprise

Schémas N°16 : représentation graphique de taux de réalisation de production de TONIC INDUSTRIE



Source : Etablis par nous même suivant les données internes de l'entreprise

Suivant les données collectées via les traitements des entretiens ainsi que l'analyse des documents internes de l'entreprise, nous avons élaboré les présentations graphiques pour illustrer la fluctuation du rythme de la production en parallèle avec le manque à gagner qui a enregistré la baisse de la production de l'entreprise.

Malgré que l'entreprise souffre des aléas qui ont de lourdes conséquences sur l'activité de l'entreprise, TONIC INDUSTRIE arrive à réaliser un taux moyen de ses objectifs fixés, par le renforcement des plans de charge des unités et la mise en œuvre des programmes de développement, exemple de la réhabilitation de station d'épuration avec un montant de 485MDA, la réhabilitation de liner avec un montant de 301,58 MDA, et l'acquisition des immobilisations pour relancer son activité.

**2-2-1-3- PRESENTATION DES CONNAISSANCES DU SYSTEME
D'INFORMATION APPLIQUE PAR L'ENTREPRISE**

TABLEAU N° 10 : Représente la prise de connaissance du système d'information

THEME 1	SOUS THEME	IDEE-FORCE	IDEE CLES
Prise de connaissance Des politiques de l'entreprise	Système d'information	-Le système d'information au niveau de l'entreprise est assuré par le système ERP, accompagné par d'autres sous logiciels utilisés au niveau de quelques directions : INTELEX gestion de stock ERP au niveau commerciale et DFC PCTOP pour la planification et programmation de la production INTRANET (OUTLOOK) Et du matériel informatique adéquat avec l'activité de l'entreprise. - Néanmoins, ce système ERP est déficient est ne répond aux besoins de l'activité de	-Le système d'information représente une clé de succès dans la réussite du déploiement de la stratégie d'entreprise Un système d'information défaillant au niveau de l'entreprise n'assure pas la fluidité et l'échange d'information entre les principaux acteurs de la chaîne de valeur. Il constitue un maillon faible et remis en question la fiabilité et la qualité de l'information transmise, et par conséquent, constitue une faiblesse au niveau de la logistique interne de l'entreprise.

		l'entreprise - Une résistance des employés via l'utilisation de l'ERP	
--	--	---	--

Source : élaboré par nous mêmes

De ce fait, un système d'information déficient, engendre des ralentissements dans la transmission des flux d'informations à cause de l'inadéquation de l'ERP avec l'activité de l'industrie de papeterie qui est complexe et dure, d'une part et de l'autre part, la résistance des employés à l'utilisation de ce système.

2-2-1-4- PRESENTATION DES CONNAISSANCES DE LA POLITIQUE COMMERCIALE

TABLEAU N°11 : Représente la prise de connaissance de la politique commerciale

THEME 1	SOUS THEME	IDEE-FORCE	IDEE CLES
Prise de connaissance Des politiques de l'entreprise	politique commerciale	-La direction commerciale constitue le maillon fort pour TONIC INDUSTRIE, et le déclencheur de l'opération de production, est une fonction créatrice de valeur avec un chiffre d'affaire moyen de 2490MDA avec un taux moyen de réalisation d'objectif fixe 60% (le détail des chiffres est illustré dans le tableau ci dessous)	-Disposition d'une politique commerciale solide, dotée des moyens et techniques qui lui permettent de suivre le rythme du marché, basé sur des études de marché fiables, améliore la relation transactionnelle et inter organisationnelle, du fait que TONIC INDUSTRIE est dans le secteur BTB

		<p>-Organisation hiérarchique de la fonction selon les domaines stratégiques de l'entreprise</p> <p>-Doté des moyens et techniques lui permettant de suivre le rythme du marché</p> <p>Manque de la veille commerciale et des marchés des concurrents</p>	
	Département marketing	Nouvellement crée	<p>Manque des événements et des actions publicitaires,</p> <p>Accompagner la politique commerciale par les actions marketing renforce la relation et crée des liens solides et durables entre l'entreprise et le client, d'une part et de l'autre part, renforce les affaires partenariales entre public et privé</p>
	Gestion relation client	Flexible et souple pour le client	Gestion relation client est un facteur essentiel dans la maîtrise de la qualité du service qui est le véhicule de l'image de l'entreprise

Source : Elaboré par nous mêmes

De ce fait, **TONIC INDUSTRIE**, dispose d'une politique commerciale qui lui permet de développer son marché, avantagée par une gestion de relation clientèle qui lui permet de prospector efficacement et développer sa qualité de service.

Néanmoins, elle enregistre un manque dans des actions en événements publicitaires et marketing, qui est un département nouvellement crée. Ce manque rend l'entreprise fragile en terme des actions de fidélisation de relation entreprise client et partenariale d'une part, et de l'autre part en matière de déploiement de stratégie de communication marketing, essentiellement dans le cas d'une situation de crise, de présence au niveau du marché local et internationa, traduit par la baisse cumulée de chiffre d'affaire 8% (entre 2015 et 2016) et de 4% comparant à celui de 2017 et 2016, par conséquent la perte du la part de marché, accentuée par les problèmes rencontrés tout au long de la filière de production.

Devant le système d'organisation décentralisé, les chiffres d'affaires ainsi que le taux des objectifs réalisés sont réparties suivant deux types de répartitions, par unité de production et par domaine d'activité stratégique, les tableaux ci-dessous représentent les deux types de répartitions illustrées par nous même sur la base des données internes de l'entreprise.

TABLEAU N° 12: les chiffres d'affaires réalisées par chaque unité

UNITE DE MESURE MDA						
UNITE DE TONIC INDUSTRIE	TYPE DE PRODUIT	CHIFFRE D'AFFAIRE			TOTAL	PART DANS LE CH GOLBALE
		2015	2016	2017		
		V	V	V		
Carton Ondulé	caisse carton ondulé	870	858	733	2461	32,94%
	carton ondulé standard boite à pizza					
Complexage papier	ramettes et nappes pochettes	50	61	24	135	1,81%
Mandrins	Mandrins					
Cellulose moulée	alvéoles	120	92	39	251	3,36%
Hélio -flexographie	emballage souple	48	24	41	113	1,51%
	papier paraffine					
Imprimerie	boite pliante personnalisé	271	197	215	683	9,14%
	boite standard					
Papier d'Emballage (Liner)	papier liner	20	25	30	75	1,00%

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS

Fabrication Papier ouate	papier tissu	863	955	860	2678	35,84%
Transformation papier ouate	papier sanitaire et domestique					
Gobelets	pot en plastique	56	18	5	79	1,06%
Fabrication pots	Goblet personnalisé					
	Goblet standard					
Sacherie	sacs en papier standard	162	102	87	351	4,70%
	sacs en papier personnalisé					
Récupération		67	2	17	86	1,15%
PRESTATION DE SERVICE	UTM (UNITE DE TRANSPORT ET MANUTENTION)	131	127	302	560	7,49%
	IMPRESSION MUMERIQUE					
CHIFFRE D'AFFAIRE CLOBALE		2658	2461	2353	7472	
TAUX DE REALISATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIF FXE %		57	67	54	59,33	

Source : établis par nous mêmes sur la base des données internes de l'entreprise

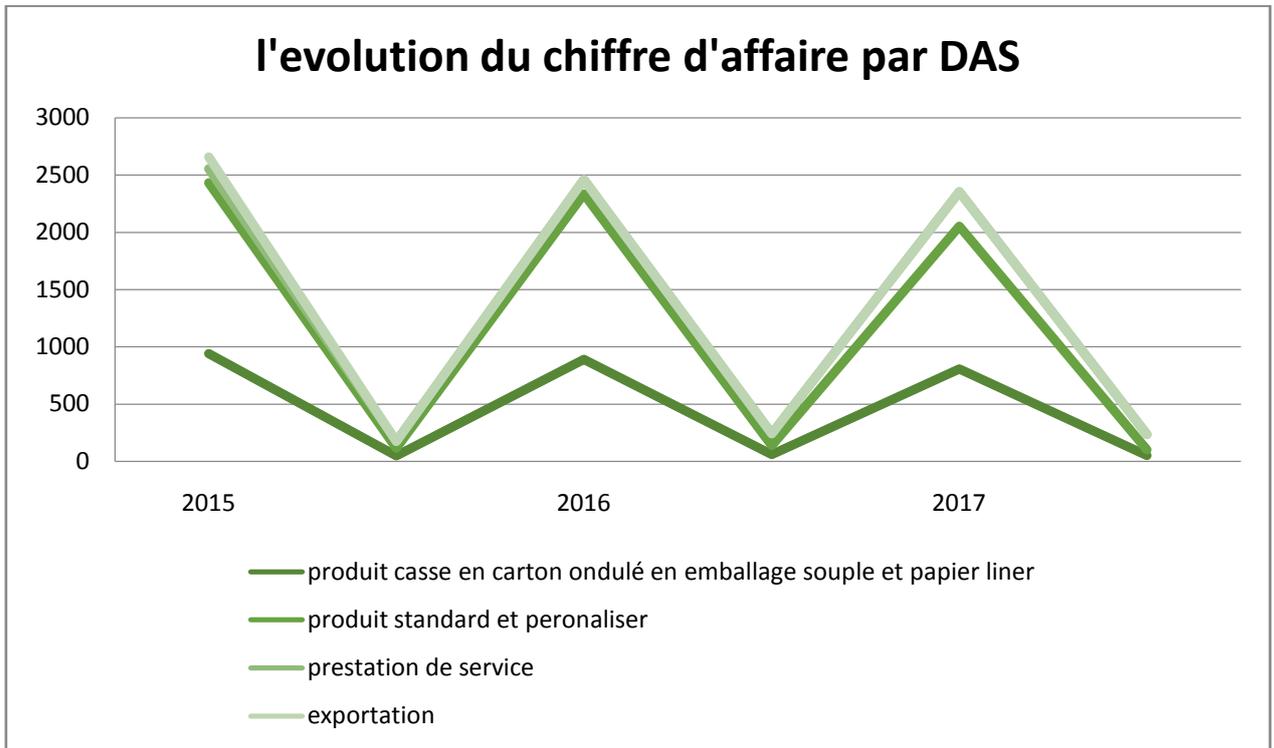
TABLEAU N°13 Les chiffres d'affaires selon les domaines stratégiques de l'entreprise

Unité de mesure : MDA

PRODUIT	2015		2016		2017	
	V	TX RE	V	TX RE	V	TX RE
PRODUIT CASSE EN CARTON ONDULE EN EMBALLAGE SOUPLE ET PAPIER LINER	939	47	890	57	804	51
PRODUIT STANDARD ET PERSONNALISER	1492	69	1444	79	1247	50
PRESTATION DE SERVICE	124	57	127	103	302	134
EXPORTATION	103		-		-	
CHIFFRE D'AFFAIRE GLOBALE	2658		2461		2353	

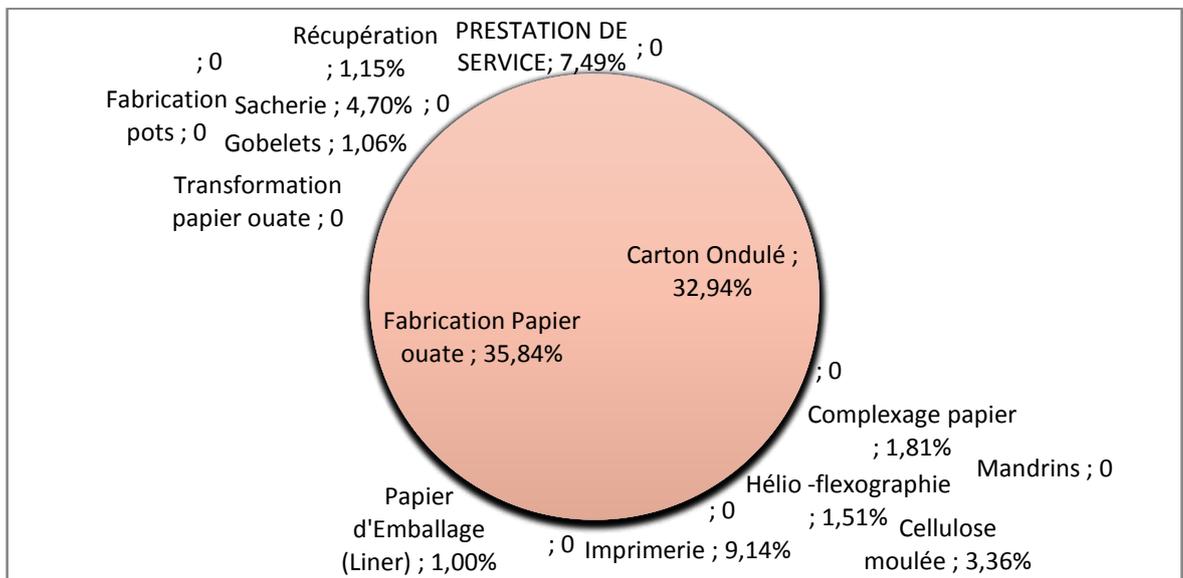
Source : élaboré par nos mêmes suivant les données interne de l'entreprise

Figure N°17 : représentation de l'évolution du chiffre d'affaire de TONIC INDUSTRIE



Source : élaboré par nous mêmes suivant les données internes de l'entreprise

Les parts des unités de production dans les chiffres d'affaires



Elaboré par nos même suivant les donnée interne de l'entreprise

Ce schémas représente la contribution des unités dans la réalisation du chiffre d'affaire globale de l'entreprise, d'où l'unité carton ondulé et papier ouate représente les parts les importantes en matière de chiffre d'affaire.

2-2-1-5- PRESENTATION DES CONNAISSANCES DE LA FONCTION LOGISTIQUE

TABLEAU N°14 : représente la prise de connaissance de la fonction logistique

THEME 1	SOUS THEME	IDEE-FORCE	IDEE CLES
Prise de connaissance Des politiques de l'entreprise	La fonction logistique	<p>Considérée comme une unité de transport et maintenance, limitée aux simples tâches et l'intervention de la logistique traditionnelle</p> <p>-Disposant d'une flotte logistique importante héritée par l'ancien TONIC EMBALLAGE, mais les charges engendrées de celle-ci dépasse le coût du renouvellement du parc</p> <p>-Fonction contribue dans la réalisation du chiffre d'affaire suivant la location des engins et levage</p> <p>-Problèmes de transmission des pièces et des documents de part les</p>	<p>- Disposition de la fonction transport et manutentions intégrée au niveau de l'entreprise constitue un point fort pour l'entreprise,</p> <p>-néanmoins le problème rencontré en matière de maintenance et prestation qui fait supporter à l'entreprise des charges supérieures aux produits de cette unité avec un résultat négatif dégagé de cette unité</p> <p>Des impacts négatifs sur les coûts d'organisation en comparaison avec le coût transactionnel sur le marché dont les conséquences apparues dans les</p>

		différents directions et des unités -Disposition d'un système de GPS pour la gestion de transport et suivi des livraisons	respects des délais et les conditions de livraison qui joue un rôle dans la compétitivité de l'entreprise et la fidélisation des clients
--	--	--	--

Source : Elaboré par nous mêmes

A travers nos entretiens effectués au niveau de cette unité, après l'observation des lieux, ainsi la documentation interne, nous avons constaté

TABLEAU N°15 : Le matériel utilisé par TONIC INDUSTRIE

N°	DESIGNATON	QUANTITE
1	TRACTEURS	121
2	CAMIONS PLATEAUX	86
3	FOURGONS	51
4	BUS	39
5	CHARIOTS ELEVATEUR	110
6	REMORQUES	230
7	CITERNES	32
8	GRUES	22
9	BTP ET CAMION A BENNE	40
10	NACELLES	255
	TOTAL DE VEHICULES LOURDS	986
1	VEHICULE LEGERS	186
	TOTAL DE VEHICULE LEGERS	186
	TOTAL GENERAL	1172

Source : Document interne à l'entreprise

Plus de 60% est ancien, hérité de ex TONIC EMBALLAGE, l'entreprise a procédé à la cession des équipements industriels, de logistique et de transport de l'EPE

Tonic Industrie, et l'acquisition de centaine parmi de nouveaux véhicules pour les cadres dirigeants

Un manque de plan de charge par rapport à l'unité, pour la développer et la reconstituer comme étant une fonction dans la chaîne de valeur de l'entreprise du moment qu'elle contribue dans la création du chiffre d'affaire avec un taux de 7,49%, en position de 3 rang après les meilleurs chiffres d'affaires réalisés par les unités de production.

Sur la base des informations collectées à travers nos entretiens, l'observation ainsi que les traitements des données internes de l'entreprise nous avons pu faire ressortir les problèmes causés par des aléas en interne et en externe de l'entreprise, qui influencent négativement sur sa compétitivité.

2-2-2- APPRECIATION DU DEGRE DE COMMUNICATION, COOPERATION ET LA COORDINATION ENTRE LES ACTEURS DE LA SUPPLY CHAIN

Nous allons présenter dans le thème 2, concernant l'appréciation du degré de communication, coordination et coopération entre les acteurs de la supply chain, les trois (03) types de coopérations logistiques :

- Logistico-opérationnelle
- Logistico-commerciale
- Logistico-marketing

TABLEAU N° 16: représente l'appréciation de 3C (communication, coopération, coordination)

THEME 1	SOUS THEME	IDEE-FORCE	IDEE CLES
Communication coordination et coopération	Logistico opérationnelle	Relation transactionnelle : -faible relation avec les fournisseurs -Circuit d'information entre la direction	-Absence de fichiers fournisseurs -Manque en matière de suivi et l'accompagnement des dossiers approvisionnement

		d'approvisionnement et les directions environnement	-Manque de formations -Faible motivation du personnel -Absence de veille fournisseur absence de stratégie partenariale avec les fournisseurs
	Logitico commerciale	-Relation inter organisationnelle -Déficiência de système d'information en matière de transmission d'informations	-Faible fluidité et d'échange d'informations entre les différents acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise et ainsi que la chaîne logistique globale (fournisseur et client)
	Logitico marketing	-Relation durable et fidélisation client -Département marketing nouvellement créé Insuffisance en matière de communication et les échanges d'informations entre les directions environnement	-La gestion de relation de fidélisation des clients fait partie de la culture de l'entreprise -De diverses actions mises en place pour améliorer l'image de marque de l'entreprise -La faiblesse dans l'échange

			<p>d'informations constitue un maillon faible pour l'entreprise</p> <p>-De plus de l'insuffisance en matière d'actions publicitaires et marketing</p>
--	--	--	---

Source : Elaboré par nous mêmes

Sur la base de nos entretiens effectués au niveau des différentes directions, nous avons constaté les :

Dysfonctionnement détecté par les idées forces

Le système d'affichage sous-utilisé

- Absence d'un système de management
- Mal circulation de l'information à cause de la complexité de la structure hiérarchique
- Manque d'efficacité de la communication malgré la disponibilité des moyens
- Relation avec les services environnent

Cloisonnement entre les structures qui provoque une rétention de l'information, système d'information déficient. Cette déficience est ressentie dans le ralentissement des flux d'informations causé par des le système ERP inadapté aux structures hiérarchiques de l'entreprise,

Malgré ce blocage en matière d'échange d'informations et de veille stratégique en ce qui concerne veille commerciale, concurrence et fournisseur, TONIC INDUSTRIE intègre dans ses programmes de développement des actions correctives dans le but d'améliorer l'image de l'entreprise en interne avec l'application de l'approche du marketing interne (marketing RH) et en externe dans l'investigation dans le marketing relationnel

2-2-3- L'UTILITE DE LA MISE EN ŒUVRE LA SUPPLY CHAIN ET LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT

TABLEAU N°17 : l'utilité et le processus de la mise en œuvre de la supply chain

THEME 3	SOUS THEME	IDEE-FORCE	IDEE CLES
Utilité de mise en œuvre de la supply Chain et le processus de déploiement	Amélioration de la compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> -Réduction des coûts de production -Améliorer l'image de marque de l'entreprise -Réduction de risques 	<p>Suivre une approche de la supply chain au niveau de TONIC INDUSTRIE, est nécessaire pour améliorer la productivité et maîtriser le coût, fixé comme objectif primordial de l'entreprise, en matière de réduction des charges de l'entreprise</p> <p>-Pour faire face à la rupture successive de stocks qui engendre des ruptures de la production et influence la qualité du produit ainsi que le service qui fait perdre à l'entreprise des parts de marché, une approche de la supply chain qui va s'en charger de piloter la gestion des stocks pour éviter les ruptures, et s'assurer de l'expédition chez les clients pour garantir les délais et la qualité des services</p> <p>-Adapter une approche de supply chain permet à l'entreprise de maîtriser plus efficacement ses risques qu'ils soient environnementaux, juridiques, financiers ou sociaux</p>
	Processus de la mise en œuvre de la	-Diagnostic	Les étapes clés de la mise en œuvre de la supply chain débute par :

	supply chain	<ul style="list-style-type: none"> -Plan d'action -Suivi et évaluation Communication 	<ul style="list-style-type: none"> -décrire l'existant et faire ressortir les points forts sur lesquels va s'appuyer pour le déploiement et les points faibles pour ramener des correctifs via l'approche de la supply chain -Cible les parties prenante clé pour la mise en œuvre pour l'orientation de la stratégie déploiement -Ainsi cible les fonctions qui seront rattachées à cette approche <p>Le plan d'action, ainsi le suivi de la supply chain suit son processus (manager, planifier, coordonner) qui doit être accompagné par des actions de gestion de carrière en terme de formation qualifiée pour les employés rattachés à cette organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> -En terme de communication ; concernant l'engagement de la supply chain, responsabilisation et sensibilisation sur l'utilité de la coopération et la coordination entre les différents maillons de la supply chain
--	--------------	---	---

Source : Elaboré par nous mêmes

Suivant notre analyse, qui démontre que l'entreprise Algérienne TONIC INDUSTRIE, en tant qu'acteur économique est motivée par l'amélioration de sa compétitivité, tout en étant consciente de l'intérêt de la mise en œuvre au niveau de l'entreprise.

Dotée d'une structure organisationnelle complexe résultante du système de décentralisation. Ainsi devant les insuffisances en matières d'actions organisationnelles, la

réduction de capacité de production engendrée par les ruptures en matières d'approvisionnement et l'insuffisance en matière de ressources financières, humaines moyens, l'adaptation de la démarche de la supply chain apporte de nombreux avantages relatifs à la réduction des coûts, la réduction des risques, et le renforcement de l'image de l'entreprise.

La supply chain, permet de réduire les coûts grâce aux économies des ressources qu'elle permet de réaliser et la rigueur dans le pilotage de la performance de l'entreprise par la veille sur le suivi de la gestion de stocks, amélioration de la relation entreprise fournisseur et le travail sur la fidélisation des clients par la création des liens durables.

De plus, la responsabilité sociétale en matière du respect de l'environnement et le développement durable est un facteur de maîtrise des risques et aide à l'anticipation des risques.

Également l'implantation de cette démarche contribue dans l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, et veillera sur la réussite des affaires partenariales publique / publique, publique/ privé dans l'engagement dans l'équité entre les partenaires sous forme de gagnant-gagnant.

2-3- DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir traité les données obtenues selon nos entretiens, observations ainsi que les documents internes de TONIC INDUSTRIE, nous avons déduit les résultats présentés comme suit:

Analyse des politiques menés au niveau de l'entreprise :

En se basant sur les informations que nous avons présentées au niveau de la section précédente, TONIC INDUSTRIE, rencontre plusieurs problèmes d'ordre interne à savoir ; les ruptures répétitives des stocks en matière première, consommables et pièces de rechange spécifique, par le fait des boycotts des équipementiers et la réalisation des contrats de prestation de services, ainsi que les refus des fournisseurs de répondre aux appels d'offre de l'entreprise, causé par le problème de trésorerie de l'entreprise et la part importante des charges que supporte l'entreprise en matière des charges salariales, parc machine industrielle et logistique. Sur le niveau externe, l'accélération de la concurrence et le changement des textes réglementaires, la lenteur des procédures par le fait que TONIC soit régularisé par le code des marchés publics, engendre des lenteurs en termes des opérations d'achat, ce qui a rendu le processus de production complexe et le taux de

risque élevé. Par conséquent l'entreprise enregistre des pertes de parts de marché et de réduction de chiffre d'affaire en termes de compétitivité.

La défaillance du système d'information, vient accentuer la situation par une mauvaise transmission d'informations et la résistance des employés, ceci remis en question la fiabilité en matière de qualité, de délai et de coût, et crée ainsi des cloisonnements entre les directions malgré que les fonctions entre ces dernières sont bien définies.

Par ailleurs, l'intégration de fonction logistique en matière de transport et de manutention consiste un point fort pour l'entreprise. En effet, elle contribue à minimiser le coût de transport entre les relations transactionnelles (fournisseurs, client) et assurer la livraison dans de bonnes conditions (délais et qualité), de plus les profits tirés par celle-ci, engendrés par la vente des prestations de services (Location de moyens de transport, de levage et de manutention) au tiers.

Devant ces pertes potentielles qui persistent d'un exercice à l'autre, la sonnette d'alarme est tirée pour optimiser la performance de l'entreprise. Pour faire, l'entreprise s'est engagée dans une démarche dans la réduction des charges générales plus précisément l'optimisation de la consommation par l'utilisation des ressources internes à l'entreprise. Du côté organisationnel, l'entreprise a procédé à la révision de l'organigramme des unités, pour l'optimisation des performances individuelles pour une meilleure organisation et coordination des activités de l'entreprise pour atteindre la performance globale de l'entreprise.

Analyse du degré de communication, coopération et la coordination entre les acteurs de la supply chain :

L'engagement dans une démarche d'amélioration de la compétitivité est l'un des avantages recherchés par la supply chain. Pour cela nous avons mené notre étude dans l'analyse d'échange d'information, sous le thème de communication, coordination et coopération entre les directions constituant les principaux maillons de la supply chain. L'étude a fait ressortir le manque de coordination résultant de la mauvaise transmission de l'information, la résistance des employés et l'apparition de cloisonnements entre les différentes directions bloquant ainsi la fluidité de l'informations, malgré les disponibilités des moyens et les efforts de l'entreprise pour réduire ce problème.

Nos données révèlent que TONIC INDUSTRIE, dispose des moyens organisationnels des ces flux, constituant ainsi des composant essentiels de la supply chain, à savoir ; plate forme logistique, expérience dans l'industrie de papeterie traduite par la maîtrise de la filière de production , compétence en matière de gestion de relation client, de plus l'engagement dans une démarche de responsabilité sociétale par le respect de l'environnement et de mangement qualité, dont elle est inscrite pour participer aux travaux de normalisation, création de normes Algériennes (NA). D'autre part, TONIC INDUSTRIE Prend part aux travaux du **Comité 41** : Emballage-distribution physique des marchandises qui dépendent du service **normes fondamentales**. Aussi elle prend en considération la performance de ressource humaine, en investissant dans la formation de leur capital humain. Ces pratiques peuvent constituer un appui pour réussir l'adaptation de la supply chain au niveau de l'entreprise.

Analyse de l'utilité de la mise en œuvre de la supply chain et le processus déploiement :

L'analyse démontre l'utilité de l'adoption de la supply chain au niveau de l'entreprise pour promouvoir la compétitivité prix par plus de maîtrise de coût de production, et un pilotage de la performance globale de l'entreprise, ainsi que l'amélioration de l'avantage concurrentiel par l'amélioration de la notoriété et l'image de l'entreprise. Faire corriger leur image avec leurs différents partenaires.

Ensuite, la supply chain permet de réaliser des économies par la réduction des coûts. Ainsi elle permet de réduire les risques du fait que c'est une démarche dynamique qui élimine toutes les sources d'ambigüité qui provoquent la plus grande partie des dysfonctionnements qui empêchent de générer des bénéfices considérables.

La supply chain contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise et augmente la productivité. Elle réduit les coûts et règle les conflits entre les partenaires car elle permet une exploitation plus efficace des ressources, déterminer les besoins de chaque partie prenante et s'engage dans une démarche de suivi rigoureuse dans le maintien des relations durables avec ses fournisseurs et ses partenaires. Son processus se compose de trois principaux éléments : manager, planifier et coordonner entre les maillons de la chaine logistique (approvisionnement, gestion de stock, production et distribution) par l'hiérarchisation des flux (physique, information et financier) pour assurer la performance de la coopération logistico : -opérationnelle, -commerciale et -marketing, suivant les

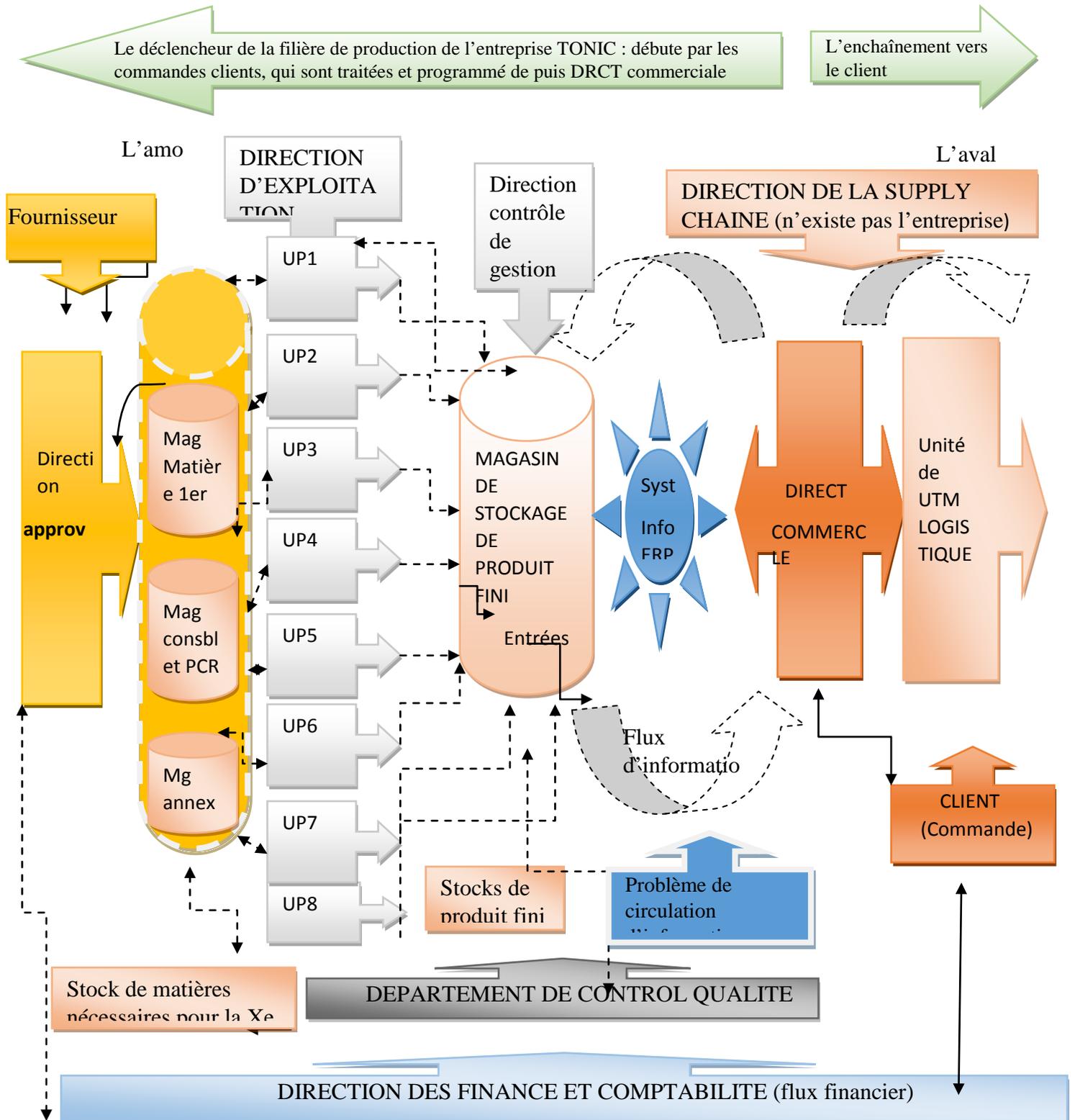
relations entre les types de la logistique en amont, interne pour renforcer la performance de la logistique globale de l'entreprise.

Selon les entretiens, il existe quatre phases de déploiement : **le diagnostic** où la constatation de l'état de lieux est relative aux actions de la mise en œuvre de la supply chain, existantes dans l'entreprise ainsi que l'identification des parties prenantes, qui est très importante afin de réaliser le projet de la mise en œuvre. Ensuite, il y a : **l'établissement d'un plan d'action** et sa mise en œuvre, tributaire de la détection des besoins de l'entreprise. Enfin, **la communication** sur l'engagement de la supply chain de l'entreprise par la publication de son rapport de développement.

Pour assurer la réussite de son projet de la supply chain il faut assurer un suivi et une évaluation des actions entamées tout au long du processus pour éviter les problèmes de résistance des employés et augmenter leur motivation d'adhésion dans le projet.

A partir de ces constats, nous pouvons conclure, que les cadres dirigeants de l'entreprise TONIC INDUSTRIE, coopèrent avec la mise en œuvre la supply chain en prenant conscience de l'importance de celle-ci dans l'amélioration de leur compétitive, l'amélioration des relations avec leur partie prenantes (fournisseurs, clients, établissements financier et salariés). Presenter sous formes du modele suivant (figure N°18)

Figure N°18 : Représentatif simplifié du circuit des flux de l'entreprise TONIC INDUSTRIE



Source : Elaboré par nous même

2-4- SUGGESTIONS

Après avoir traité et analysé les données collectées, qui nous a permis la prise de connaissance de l'état actuelle de l'entreprise et le dégagement du degré de coopération des cadres dirigeants dans le projet de la mise en œuvre de la supply chain, et suivant notre thème de recherche dans la contribution de la supply chain dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Et vu les dysfonctionnements rencontrés tout au long de la filière de production au niveau de l'entreprise en terme de :

- Rupture de stock de matière première, consommable
- Manque de pièce de rechange spécifique aux machines industrielles qui nécessite l'achat de chez les fournisseurs
- Manque des compétences en maintenance des machines industrielles qui nécessite l'intervention des fournisseurs des équipementiers qui ont boycotté leur contrat de prestation de service
- Manque de top management
- Insuffisance en matière d'échange d'information

De ce fait, l'entreprise est en position de faiblesse vis-à-vis les rapports avec les fournisseurs (concentration des fournisseurs), l'exigence des clients en externe et en interne. Le suivi aléatoire de la gestion approvisionnement et gestion de stock influence négativement sur la maîtrise du coût de production.

Pour cela, la mise en œuvre d'une direction centrale de la supply chain au niveau de TONIC INDUSTRIE renforcera l'activité de l'entreprise et minimisera les pertes potentielles engendrées par les dysfonctionnements cités précédemment.

Suivant l'avantage qu'apporte la supply chain pour l'entreprise, nous avons formulé les propositions apportées à chacune des directions constituant les maillons de la supply chain sous forme de tableau.

TABLEAU 18 : Représente nos suggestions

<p>DIRECTION CONSTITUANT LES MAILLONS DE BASE DE LA SUPPLY CHAIN GLOBALE</p>	<p>SUGGESTIONS</p>
<p>Approvisionnement et gestion de stock</p>	<p>Gestion des approvisionnements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procéder a l'élaboration des politiques d'approvisionnements spécifiées à chaque nature des produits achetés : matière première, consommable et pièces de rechange, du moment que chaque composant a une durée de vie différente et une utilisation spécifique, et ne peut être suivi d'une manière aléatoire. • Détermination des quantités économiques pour chaque produit acheté pour optimiser les achats et réduire les coûts d'approvisionnements • Renforcer les liaisons avec les fournisseurs et les transporteurs, qui conçoivent et coordonnent l'ensemble de la chaine d'approvisionnement • Suivre les critères de performance des fournisseurs (délais de livraison, niveau de qualité, respect des conditions négociées par l'entreprise), par l'élaboration des fichiers fournisseurs actualisés • Planifier les livraisons avec les fournisseurs en fonction de divers critères (type d'emballages, quantité, fréquence de tournées des camions) • Procéder à l'étude qualitative du produit avant la sélection des fournisseurs et la validation de l'offre financière par la commission des marchés • Négocier des solutions de rechange avec les fournisseurs en cas de dysfonctionnement, parfois

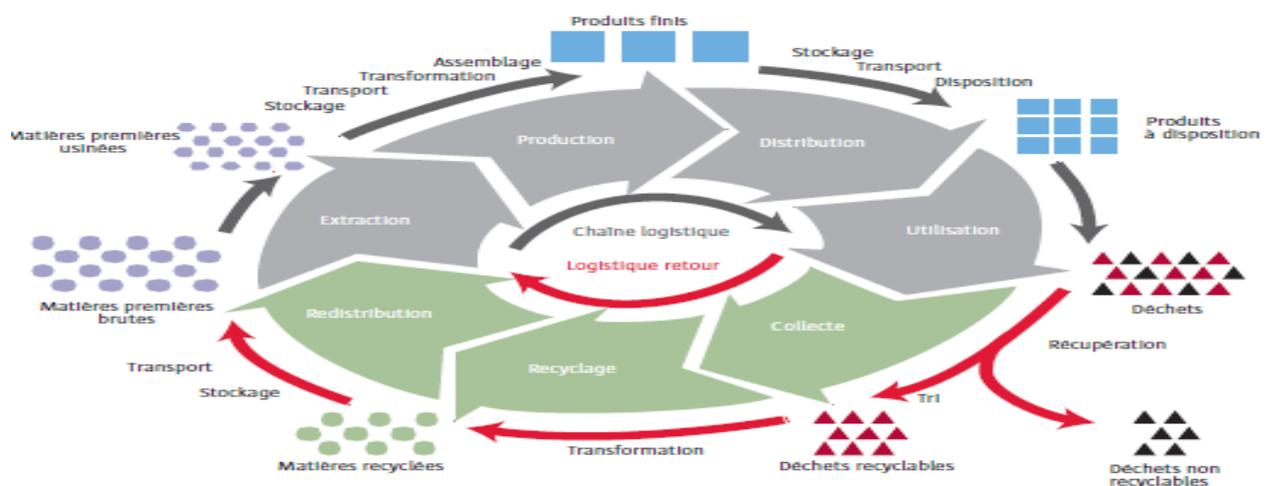
	<p>dans l'urgence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre les ventes et les prévisions pour assurer la disponibilité des produits et superviser la préparation des commandes. <p>Gestion de stock :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En matière de gestion, revoir la politique de gestion de stock en procédant en 1^{er} lieu au reclassement des produits achetés par priorité avec l'application de la méthode ABC • Procéder à la détermination des taux de détention de stock afin de déterminer le coût du stockage supporté par l'entreprise • Redéfinir les tâches appropriées aux effectifs de la gestion de stocks • Mettre en œuvre des mesures de sécurité plus rigoureuses pour assurer la protection des stocks • Régler le problème de résistance des employés vis-à-vis l'utilisation de l'ERP via des motivations sociales • Maitre en place la classification du système de code à barre
<p>Gestion de production</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les problèmes rencontrés au niveau de la production sont liés directement au problème d'approvisionnements • une amélioration dans la politique d'approvisionnement fait apparaitre le résultat directement sur la production • renforcer les compétences des opérateurs machine par des formations qualifiées. • adopter une culture industrielle pour les employés par des actions de sensibilisation et de responsabilisation via des conférences et des communications internes.

	<ul style="list-style-type: none"> • renforcer le plan de charge pour des unités de productions • accélérer le rythme de recherche et développement
Système d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • La configuration des réseaux logistiques • L'intégration de la chaîne logistique à l'aide de systèmes d'information et l'adoption de structures organisationnelles novatrices. • La mise en place de mécanismes de collaboration entre les différents acteurs de la supply chain • Renforcer le système ERP pour mieux s'adapter aux besoins de l'activité de l'entreprise • Renforcer le système ERP par des logiciels de pointe (APS .TMS) • Assurer une adéquation des flux d'information et des matières entre les différents réseaux d'organisation (maillons) tout au long de la chaîne.
Commerciale	<p>En ce qui concerne la direction commerciale, telle qu'elle est organisée est performante, néanmoins:</p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer le département marketing, par des actions • Faciliter les flux d'information • Renforcer le personnel par des formations qualifiantes • Procéder à la veille commerciale et concurrentielle
Logistiques	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la hiérarchisation de l'unité de transport et de manutention en le transformant en direction de logistique assurant les flux physique des matières et fourniture et l'expédition des produits vendus jusqu'au client passant par les différents canaux de distribution • Renforcer le circuit d'information entre les unités et la direction commerciale et améliorer la coordination entre les ses maillons qui sont complémentaires

	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les motivations des employés afin de réduire l’ambiguïté et encourager l’esprit coopératif
<p>Supply chain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une direction centrale pour le renforcement des relations de la confiance entre l’entreprise, fournisseurs et client, tout en respectant le processus de la mise en œuvre • Désigner un responsable de la chaîne logistique qui pilotera l’ensemble des plans d’action et activités visant une amélioration de la performance globale de la chaîne logistique ainsi que celle de l’entreprise • Structurer la supply chain d’une manière à répondre aux besoins de l’activité de l’entreprise

De ce fait nous allons proposer une organisation prévisionnelle concernant la supply chain en se basant sur le processus de la supply chain ainsi que l’état de l’entreprise.

Figure N°19 : Le cycle de la supply chain adapté au processus de production de TONIC INDUSTRIE



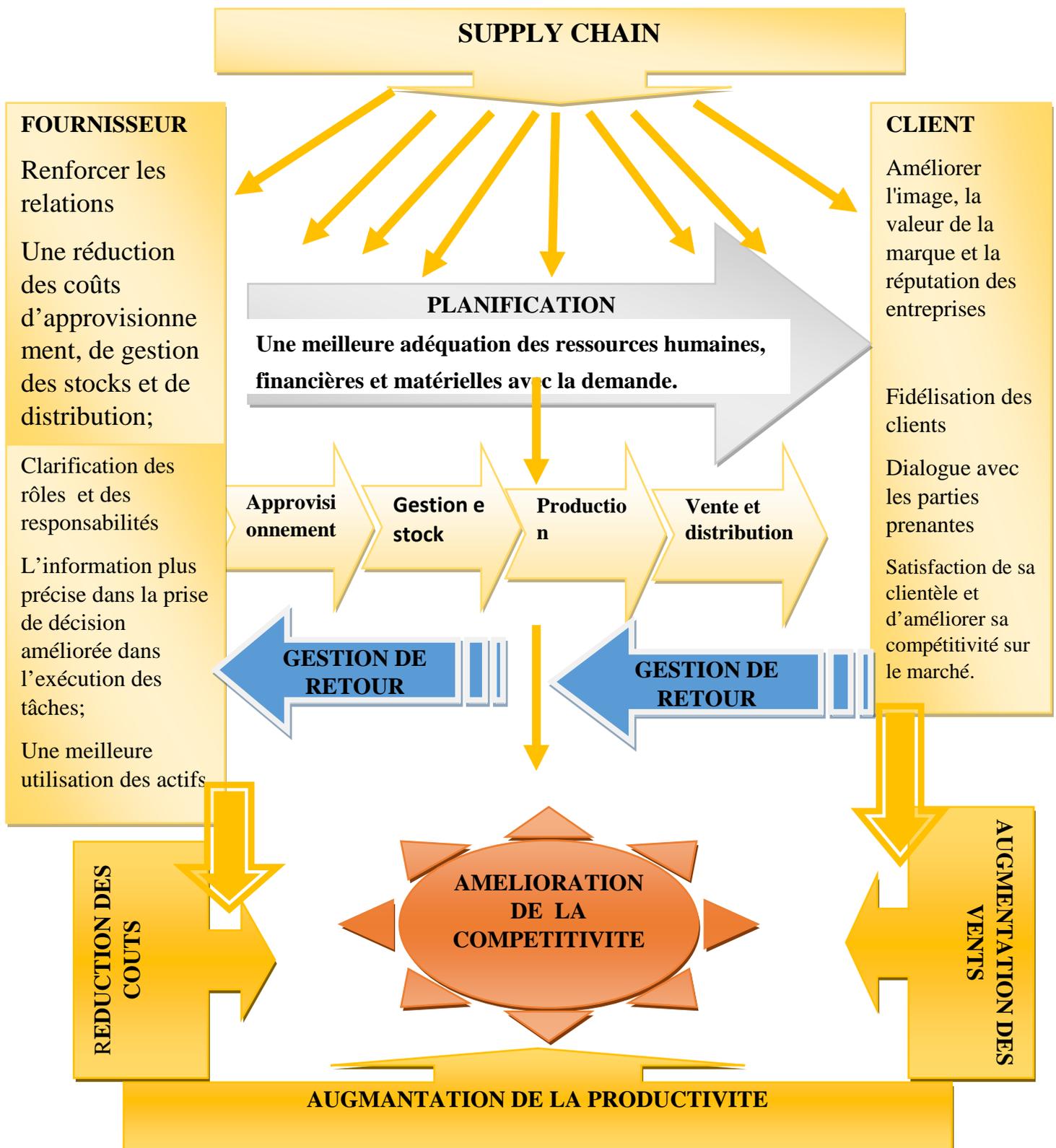
Source : Document interne à l’entreprise

2-5- Modélisation du processus d'amélioration de la compétitivité par la supply chain

Afin de pouvoir expliquer comment la supply chain influence le processus de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Nous allons commencer par les pratiques supply chain ; comme la participation à la maîtrise des coûts et réduire les ruptures, le dialogue avec les parties prenantes et établir des relations durable avec les clients et des relations sous forme gagnant-gagnant avec ces partenaires, aussi la conformité aux lois et aux régulations qui permettent de renforcer les relations communautaires et gouvernementales ainsi que l'amélioration de : l'image de marque et la réputation des entreprises. En conséquence accroître les parts du marché et l'accroissement du chiffre d'affaire.

Ensuite, l'amélioration de coordination et la coopération entre les effectifs de l'entreprise par conséquent, augmenter la motivation des employés et leur loyauté qui conduit à augmenter leur productivité.(voir figure N°20)

Figure N°20: Représente la modelisation de la supply chain



Source : Elaboré par nous mêmes

2-6- LE PROCESSUS DE LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE SUPPLY CHAIN

Le diagnostic : il constitue un outil de performance pour la supply chain, il s'agit de décrire l'existant de l'entreprise afin de détecter ses besoins, pour cibler les parties prenantes clé de l'entreprise, afin de définir les objectifs de la stratégie à suivre.

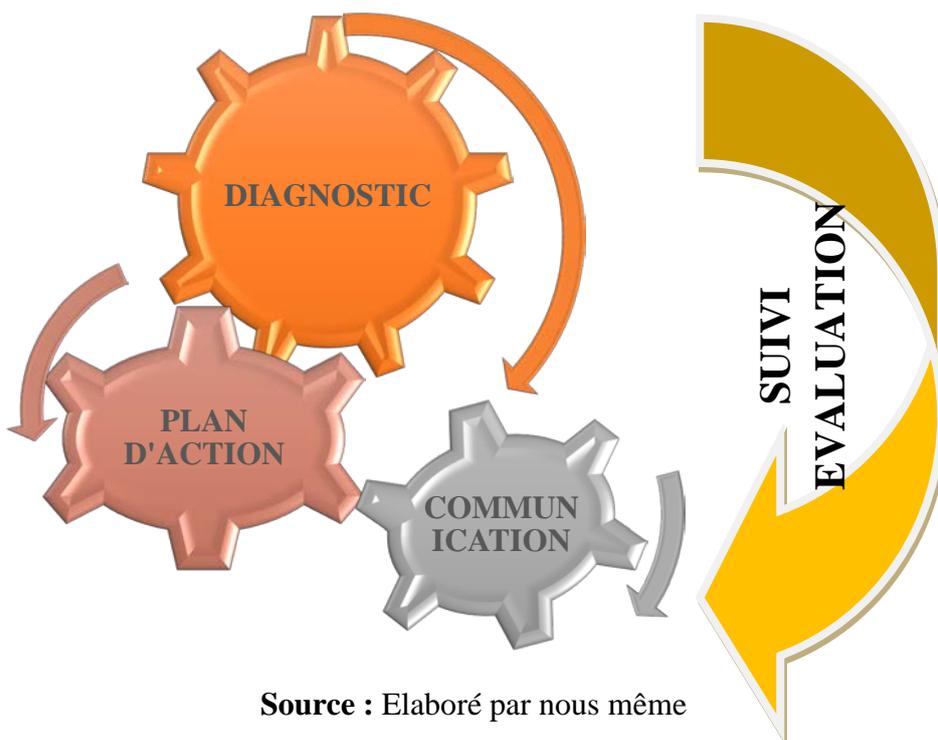
Le plan d'action : après avoir détecté les besoins de l'entreprise et défini le champ d'intervention, vient l'étape de définir l'hiérarchisation de la structure de la supply chain et d'élaborer le plan d'action mené pour atteindre les objectifs fixés, suivant les ressources disponibles, pour faire face aux aléas internes et externes.

Communication : il faut ensuite communiquer les résultats obtenus, travailler sur l'esprit de coopération et coordination entre les acteurs de la chaîne de l'amont à l'aval

Suivi et évaluation : il faut évaluer tout au long du déploiement de la démarche de la supply chain pour tester son efficacité et atteindre des objectifs fixés pour apporter des actions d'amélioration en matière de mise en œuvre de supply chain globale.

Nous pouvons schématiser ainsi le processus de mise en œuvre de la supply chain comme suit :

Figure N°21 : Représente le processus de la mise en œuvre



Source : Elaboré par nous même

Conclusion

A travers notre étude, qui nous a permis de présenter en globalité la compétitivité de l'entreprise d'une part et de l'autre part décrire les politiques constitue les maillons de la supply chain au niveau de l'entreprise, grâce aux entretiens que nous avons effectuée et aux documents aux quel nos avons eu accès

Nous avons pu mettre en place notre démarche d'analyse cité au niveau du chapitre 1, et d'aboutir à démontrer l'utilité d'implémenté la supply chain pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

La mise en place de cette démarche au niveau de l'entreprise industrielle, tell que TONIC INDUTRIE, nous a permis de comprendre d'une manière explicite le fonctionnement des maillons de la supply chain et celle des facteurs. Ceci a démontré l'utilité de système d'information dans la réussite de la mise en place de la supply chain dont il assure les échanges d'information, coordination, coopération et réduit les incohérences entre les différents acteur de la supply chain, d'où une mauvaise gestion de des flux (physique, informationnel et financier), influence négativement la compétitivité de l'entreprise, ce qui été démontrer à travers notre étude

Pour cela, procéder à mise en place de supply chain permet à l'entreprise de mesurer la performance des différents maillons, qui dépend directement de la compétitivité de l'entreprise, de ce fait, nous avons formuler des recommandations destiné au différents direction responsable de manière au d'un autre dans responsable du bon fonctionnement, par conséquent réduire les risques et améliore la compétitivité, par contre la mise en œuvre des solutions entraine les exigences des opérationnels en générale notamment ceux des directeurs, à savoir : approvisionnement, gestion de stock, production, qualité, système d'information, commerciale et logistique

A photograph of a desk setup. On the left, a portion of a silver laptop is visible. In the center, an open spiral-bound notebook with a gold-colored cover and a pencil resting on it. To the right of the notebook, a pair of black-rimmed glasses and several red-tipped sticky notes are scattered on a white surface. The text "CONCLUSION GENERALE" is overlaid in the center of the image.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En termes de management, la supply chain est à l'origine, une démarche de gestion par la valeur. Elle repose sur une coordination et une intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein d'une entreprise et au sein du système de valeur tout entier, visant à synchroniser et à optimiser la gestion des flux de produits, de services et d'informations, afin de créer de la valeur pour le client, pour laquelle il n'existe pas de modèle unique.

Au niveau d'un marché caractérisé par l'accélération du rythme de la concurrence, les entreprises innent en matière d'organisation dans l'objectif d'être plus compétitives. Ceci a donné naissance à de nouveaux concepts innovants parmi eux la supply chain. Vu l'importance de celle-ci dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, une problématique a été formulée autour de la valeur ajoutée dégagée par la mise en place d'un tel processus au niveau de l'entreprise. D'où la nécessité de pointer chacun de ces concepts clés et de traiter d'une manière explicite ces différents acteurs (fournisseurs, producteurs, clients, actionnaires, etc.....) et maillon (approvisionnement, gestion de stocks, production, planification, marketing, etc.....), ainsi que ses différents flux (physiques, informationnels et financiers). De ce fait de nombreuses revues de littérature ont démontré le lien étroit entre la supply chain et la compétitivité de l'entreprise, traduit par :

- La maîtrise des coûts de production, par conséquent des prix attractifs
- Accroître les parts du marché
- Amélioration de la relation entreprise-fournisseur, et augmentation des chances de réussir les relations transactionnelles suivant l'approche de management inter organisationnel.
- Fidélisation des clients par une gestion de relation clients efficace, basé sur une approche de marketing relationnel.
- Faciliter l'accès à l'information entre les différentes parties prenantes.
- Favoriser l'innovation managériale et technologie par l'échange des connaissances tout au long de la supply chain

CONCLUSION GENERALE

Pour mieux comprendre le processus de la mise en place de la supply chain, et sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité, une analyse des états des lieux de l'entreprise industrielle TONIC INDUSTRIE, sur la base d'une triangulation de méthode de recherche à savoir, guide d'entretien, observation et document interne de l'entreprise, pour pouvoir traiter la valeur ajoutée dégagée par la mise en place de la supply chain au niveau de l'entreprise.

Par ailleurs, un changement organisationnel de manière optimale au niveau de l'entreprise, nécessite une réduction, voir l'annulation de l'effet de cloisonnement et manque de coordination qui empêche l'échange d'informations.

Ces résultats constituent un apport managérial, susceptible de guider la mise en place du SC au sein de l'entreprise, en fonction des objectifs prioritaires définis par les actionnaires ou les dirigeants. De ce fait, l'application de ce modèle au contexte d'une entreprise algérienne telle que TONIC INDUSTRIE, permet d'élargir et d'enrichir les apports en interne et externe de l'entreprise, car elle permet :

- Une meilleure circulation d'informations entre les fournisseurs et les clients
- Assurer un pouvoir de répondre aux attentes des clients dans des délais opportuns
- La possibilité de se démarquer des concurrents

Par ailleurs, la mise en place de cette approche, implique un changement général et profond pour l'entreprise. La combinaison entre les différents maillons et les acteurs de la supply chain suivant la taille de l'entreprise, prendra du temps. Ce qui peut être accentué par la résistance des salariés via ce changement. Pour cela TONIC doit sélectionner des structures pour piloter et maîtriser l'adaptation aux spécificités de l'entreprise.

Pour cela, l'accompagnement par la formation qualifiée permet aux employés d'acquérir des compétences nécessaires pour suivre l'implantation, dégager des résultats positifs, et augmenter la capacité de productivité et leur degré de motivation pour plus de coopération. Dans le cas de **TONIC INDUSTRIE**, la formation des employés est intégrée dans leur plan de développement. Effectivement, les managers ont une vision claire de la supply chain, par contre les collaborateurs manquent d'informations et de

CONCLUSION GENERALE

formations dans le domaine. Ceci risque d'engendrer des résistances dans la matière, tel est le cas dans l'utilisation de l'ERP.

La communication et la coordination jouent un rôle important dans la réussite ou l'échec de la supply chain. La volonté de partager des informations avec l'ensemble de ses partenaires du système de valeur apparaît comme un facteur central de la mise en œuvre du SC. Le manque de communication au niveau de TONIC INDUSTRIE engendre un réel obstacle dans la mise en place. Devant ce fait, l'entreprise doit se baser sur la communication et l'implication des managers dans le projet par la sensibilisation des collaborateurs via l'importance de leur adhésion pour l'amélioration de la compétitivité et la productivité de l'entreprise, ce qui renforcera la confiance entre les niveaux hiérarchiques.

Pour modérer les résistances, les managers auront la tâche de former leurs collaborateurs par rapport à la supply chain, afin d'assurer, échange et concertation entre les niveaux hiérarchiques. De même, les employés seront en confiance d'exprimer toutes leurs difficultés et suggérer des solutions en adéquation avec leurs attentes, par conséquent la résistance sera évitée.

Le suivi d'une manière aléatoire de la politique d'approvisionnement et de gestion de stock consiste un maillon faible pour l'entreprise, elle enregistre des pertes potentielles en matière de rupture de stock en ce qui concerne la matière première et consommable avec un taux de 60% du totale des pertes enregistrées.

La lenteur des processus d'achat engendrée par la lenteur des procédures, et pour remédier à ces effets, constituant une réelle défaillance pour TONIC INDUSTRIE, elle doit réorganiser la fonction approvisionnement de manière à s'adapter au processus organisationnel de la supply chain, d'un côté et de l'autre améliorer le système d'information en le rendant adéquat avec le processus de production de l'entreprise.

Cependant notre recherche n'est pas exempte de limites comme tout recherche scientifique, notre recherche détient des limites qui se caractérise par :

TONIC INDUSTRIE, est doté d'un système décentralisé avec 11 unités, dont chaque unité est indépendante et suivant l'ampleur des ces unités, nous nous sommes uniquement contenté des données chiffrées représentatives des unités et les entretiens avec les directeurs centraux. Pour cela notre étude concerne l'entreprise en global du moment que les procédures sont les mêmes appliquées au niveau de chaque unité. Aussi,

CONCLUSION GENERALE

nos recommandations sont destinées aux directeurs centraux des directions, non pas, les unités de production qui vont être appliqués dans chaque unité selon sa taille et sa capacité de production.

Pour bien mener une étude de mise en place de la supply chain, il faut bien une validation de résultat et un suivi de déploiement, dans notre étude, nous nous sommes contentés juste de faire une proposition d'un modèle et d'une démarche à suivre pour une mise en place réussie, suite à une contrainte de temps.

Ainsi pour plus de fiabilité de l'étude, il faut bien procéder à la mesure de la performance de l'entreprise par la mise en œuvre des indicateurs de performance et un tableau de bord pour suivre la performance de la supply chain au niveau de l'entreprise. Dans notre étude, nous n'avons pas pu procéder à cette mesure qui est d'ordre primordial

A partir des limites de notre recherche, une étude de mesure de la performance de l'entreprise par l'impact de la mise en place de la supply chain en suivant une méthode quantitative qui sera basée sur l'élaboration du tableau de bord, illustrant des indicateurs de performances logistiques, représente un terrain de recherche nécessaire. Cette étude montrera l'importance de prendre la supply chain comme un indicateur pertinent pour le pilotage de la performance globale de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- ✓ ALAIN JOLIBERT « Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion » Pearson Education France, 2008
- ✓ CALME I., ET AL, « introduction a la gestion », édition, DUNOD, Paris, 2^{ème} édition, 2007
- ✓ CARTIER, HELENE DELACOUR OLIVIER JOFFRE, « Max fiche de stratégie manuel »
- ✓ DETRIE J-P & AL, « strategor », 4^{ème}, édition, Dunod, Paris, 2004,
- ✓ DONIER PHILIP-PIERRE & FENDER MICHEL, « la logistique globale : enjeux, principes, exemple », Edition d'organisation, Paris, 2002
- ✓ JOËLLE MORANA, « De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus », Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, e-thèque, 2003
- ✓ JEAN-JACQUE LAMBIN « marketing stratégique et opérationnel » 7^{ème} édition
- ✓ GEORGES JAVEL « Organisation et gestion de la production Cours avec exercices corrigés » 4e édition DUNOD, Paris, 2004
- ✓ G.PACHE & T.SAUVAGE, « la logistique : enjeux stratégique », 2^{ème} édition, Vuibert entreprise, Paris 1999
- ✓ LAMBIN J-J. DE MOERLOOSE C « Marketing stratégique et opérationnel », édition DUNOD, 7^{ème} édition, 2008
- ✓ MARIE LAURE, GAVAR PERRET, DAVID GOTTELAND, CHRISTOPH HAON,
- ✓ Martinet A. Science de gestion et compétitivité de l'entreprise, paris 2004
- ✓ PHILIPPE-PIERRE DORNIER MICHEL FENDER, « la logistique globale et le supply chain management enjeux – principes – exemples », 2^{ème} édition, 2007
- ✓ PORTER.MICHAEL., L'avantage concurrentiel, Ed Dunod,Paris, 1999
- ✓ RAY DANIEL, SABADIE WILLIAM, “Marketing relational”, edition DUNOD
- ✓ THOMAS ZEROUAL « Supply Chain Management : Portée et limites L'apport des théories des réseaux »
- ✓ VINCENT GIARD, « gestion de flux de la production et des flux », 3^{ème} édition

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ YVES PIMOR, MICHEL FENDER, « Logistique production, soutien », 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris
- ✓ YVES PIMOR, Logistique, « production, distribution, soutien », 4^{ème} édition, DUNOD paris

SITES WEB :

- ✓ AFNOR : association française de normalisation
- ✓ <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique> consulter le 25/04/2018 à 12h
- ✓ <https://www.piloter.org/techno/SCM/strategie-supply-chain.htm>
- ✓ <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion->
- ✓ <http://www.decision-achats.fr>
- ✓ <http://www.tandfonline.com/loi/tlam20>

ARTICLES ET REVUS :

- ✓ BERNARD FORGUES et A., « Relations inter organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p17-31.DOI 10.3166/rfg.164.17-32
- ✓ CHRISTINE BELIN MUNIER innovation et supply chaine management, 15^{ème} colloque nationale de la recherche dans les IUT juin 2009, LILLE, France, <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00762402>) submitted on 20/12/2012, 2009, LILLE, France.
- ✓ FINET, ALAIN ET AUTRES « gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers » édition de Boeck université, Belgique 2005
- ✓ FRANCK BRULHART et BISSAM MONCEF « L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise » Classification JEL : M110 – Réception : Février 2009 ; Acceptation : Décembre 2009 <https://www.researchgate.net/publication/254406004>
- ✓ JEROME POUPONNOT, «La supply chain impact la compétitivité des entreprises », le 30 juil. 2014 <http://www.decision-achats.fr>, Mis à jour le 26 août 2014 à 09:53

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ JEAN CLAUDE ANDREAMI & FRANCOISE CONCHON, « méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives », 26/06/2015, ESCP-EAP, 79 Avenue de la république, 75543 Paris Cedex 11 ; andreami@escp-eap.net
- ✓ LACHAAL L., la compétitivité : concepts, définitions et applications. In : Laajimi A., Arfa L., le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEM, 2001(cahiers Options Méditerranées; n.57
- ✓ MCFETRIDGE D.G., competitiveness: concept and measures, occasional paper; n5, industry Canada, 1995
- ✓ MARK CRISTOPHER, "strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management", London, prentice Hall, 1998,
- ✓ MARTIN BEAULIEU JACQUES ROY « optimisation de la chaîne logistique et productivité des entreprises », Septembre 2009, 5 Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal,
- ✓ NATHALIE FABBE-COSTES, « Evaluer la création de valeur du supply chain Management » HAL Id: hal-01237327 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01237327> Submitted on 3 Dec 2015
- ✓ OLIVIER LAVASTRE, « Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements » XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
- ✓ OLIVIER LAVASTRE & BLANDINE AGERON (2016) , « L'innovation dans la logistique et le supply chain management, Logistique & Management », 24:2, 71-74, DOI: 10.1080/12507970.2016.1252511 To link to this article: <https://doi.org/10.1080/12507970.2016.1252511>)
- ✓ PANAYIDES ET VENUS LUN ,2009 « Logistique & Management » ISSN: 1250-7970 (Print) 2377-9640 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/tlam20>,
- ✓ RICHARD CALVI ET AL, « Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain. Un défi pour les entreprises virtuelles », Revue française de gestion 2005/3 (no 156), p. 187-202 DOI 10.3166/rfg.156.187-202, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-3-page-187.htm>

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ SIRAK B., ET PATRICK M., "Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems emerging policy advocacy: an application to Botswana, in: Elsevier, n°49, 2014
- ✓ THOMAS ZEROUAL, CORINNE BLANQUART, VALENTINA CARBONE., « supply chain management : portée et limites - L'apport des théories des réseaux », Les cahiers de recherche de l'ESCE, 2011.
- ✓ VALENTINA CARBONE, « Globalisation et Supply Chain Management : Acteurs, Stratégies et Institutions » Vol 21N°4, 2013 <https://www.researchgate.net/publication/263715433>.
- ✓ SIMON VERONNEAU ET AL., « L'information dans la chaîne logistique », Revue française de gestion 2008/6 (n° 186), DOI 10.3166/rfg.186.149-161 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-6-page-149.htm> p155 158
- ✓ WILLIAMSO « contract and economic organisation » revue d'économie industrielle 92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestre, Angleterre, 2000,

THESE ET MEMOIRE

- ✓ ABDELKADER HAMMAMI THESE de l'obtention du grade de DOCTEUR, L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France Le 26 septembre 2003
- ✓ JIHENE TOUNSI THESE Pour obtenir le titre de docteur de l'université de Savoie Spécialité : Génie Industriel, « Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatroniques »
- ✓ HANIFA BERRAKI, « Etude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algerie », série « master of science » n°138, institut agronomique méditerranée de Montpellier, 2014.
- ✓ LUCY LOURIAC Programme Master Grande Ecole 3^{ème} année Université de Strasbourg Spécialisation International Purchasing & SCM Année 2012/2013
- ✓ M. JULIEN FRANCOIS Ingénieur ENSEEIHT POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR SPECIALITE, « production planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance » Soutenue le 17 décembre 2007 L'UNIVERSITE BORDEAUX 1 ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES PHYSIQUES ET DE L'INGENIEUR

BIBLIOGRAPHIE



ANNEXE N°1 GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF

AXE 1 : POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT ET GESTION DE STOCKS :

A) Politique d'approvisionnement :

QU1 : comment positionnez-vous les connaissances du marchés des matières et fournitures, technologies ?

QU2 : comment vous décrivez votre processus d'achat ?

QU3 : comment vous choisissez vos marches de matières et fournitures ?

QU4 : comment procédez au choix de fournisseur ?

B) Gestion de stocks

QU1 : Comment suivez-vous vos stocks ?

QU2 : Qu'il est le système de réapprovisionnement utilisé et son élément déclencheur ?

AXE2 : POLITIQUE DE PRODUCTION :

QU1 : Quels sont vos produit ?

AXE 3 : SYSTEME D'INFORMATION

QU1-Quels sont les composants des systèmes d'information au niveau tonic ?

QU2- Quels est le matériel utilisé dans cette direction ?

QU3-Quels sont les logiciels utilisés par l'entreprise Tonic industrie et dans toutes les directions pour l'exécution de ses taches ?

QU4-Quels sont les outils utilisés pour échange d'informations au sein de la direction

QU5-Est-ce que le département informatique est en contact a 100% avec l'autre département ?

QU6-Quels sont les grands investissements de Tonic pour le département informatique ?

QU7-quels sont les investissements que vous proposez autant directeur administratif et informatique concernant l'amélioration du système d'informations ?

QU8- d'après vous (directeur informatique) y a-t-il une relation entre le système d'information et la supply chain ?

AXE4 : LA POLITIQUE COMMERCIALE

QU1-Est-ce qu'il existe un organigramme de département commerciale ? est-il appliqué ?

QU2-Comment est faite la réception des commandes clients ?

QU3-Quelles sont les méthodes utilisées pour le paiement des produits vendus ?

QU4-Arrivez-vous à mieux satisfaire vos clients ?

QU5-quels sont les principales fonctions (tâches) assurées par votre département commercial ?

QU6- quelle est la cause principale des réclamations clients concernant la qualité, le comptage ?

QU7-quelles sont les méthodes utilisées pour prévoir les ventes ?

QU8- est-ce que vous faites des études de marchés au sein de l'entreprise ?

QU9- le chiffre d'affaire réalisé par les(03) DAS :

QU10-est-ce que vous avez des fiches clients prospects et comment vous faites pour les conquérir ?

QU11-comment vous jugez les relations entre les directions (concernant l'information) ?

QU12-avez-vous des connaissances concernant la supply chain et son importance au sein de l'entreprise en général et au niveau de département commercial en particulier ?

AXE 4 : FONCTION LOGISTIQUE

QU °1- Comment l'unité de transport et manutention est-elle organisée ?

AXE 5 : DETERMINATION DE CORRELATION (QUESTION COMMUNES)

QU1 : connaissez-vous la signification et l'utilité de la supply chain au niveau de l'entreprise ?

QU2 : qu'els sont les investissements qui peuvent être mise par l'entreprise afin de la réaliser ?

QU3 : comment vous jugé les relations qui relie entre les directions ?

- Approvisionnement et gestion de stocks
- Commerciale et marketing
- Fonction logistique

QU4 : les activités sont elle bien défini par Ces fonctions ?

Analyse des entretiens :

D'après les entretiens effectués au niveau de différentes directions, nous avons déduits selon des réponses et des observations les points suivants :

FORCES	FAIBLESSE
<input type="checkbox"/> Tonic se caractérise par ses gammes de produits très diversifiées, de bonnes qualités. <input type="checkbox"/> Elle s'équipe des outils de production performants <input type="checkbox"/> Tonic possède une population qualifiée. <input type="checkbox"/> Tonic possède une flotte logistique importante <input type="checkbox"/> Mise en place d'un système d'information	<input type="checkbox"/> absence de maîtrise des couts <input type="checkbox"/> Absence d'innovation. <input type="checkbox"/> Manque en communication et marketing <input type="checkbox"/> Faible capacité d'adaptation aux conditions du marché. <input type="checkbox"/> Absence de qualification. <input type="checkbox"/> lenteur de la circulation del'information en interne .Manque d'organisation

ERP, et des tentatives pour améliorer la gestion interne de l'entreprise (le projet de décentralisation).	
LES OPPORTUNITES	LES MENACES :
<input type="checkbox"/> L'EPE Tonic Industrie se présente sur des marchés en forte croissance. <input type="checkbox"/> Une forte demande plus que l'offre sur le marché. <input type="checkbox"/> Pénétration de certains marchés internationaux (pays limitrophes, Afrique proche, moyen orient, Europe). <input type="checkbox"/> Transfert technologique à travers des partenariats avec l'étranger.	<input type="checkbox"/> Émergence des producteurs et des transformateurs dans le secteur. <input type="checkbox"/> Concurrence déloyale par les produits asiatiques à bas coûts ne répondant pas ou répondant peu aux normes. <input type="checkbox"/> Concurrents présents au niveau commercial, créatifs au niveau adaptabilité à la demande, réactifs au niveau des dispositifs organisationnels. <input type="checkbox"/> Faible pouvoir vis-à-vis des fournisseurs d'équipement.

Recommandation :

D'après notre analyse nous avons déduits les recommandation suivant tout on répondant a notre problématique :

Améliorer la comptabilité et le management des couts

Accélérer le rythme des recherches et développement

* améliorer les relations qui existent entre les différents services (un meilleur partage d'information, une meilleure coopération) pour une meilleure flexibilité, et de réactivité ;

*augmenter la densité de des formations pour les employés concernés

*l'amélioration du système ERP avec l'adaptation au système de production d'entreprise d'une part

Et de l'autre part, incité, motivé et responsabilisé les utilisateurs de l'ERP de l'importance de ce système dans la productivité de l'entreprise, via des formations et des avantages en nature

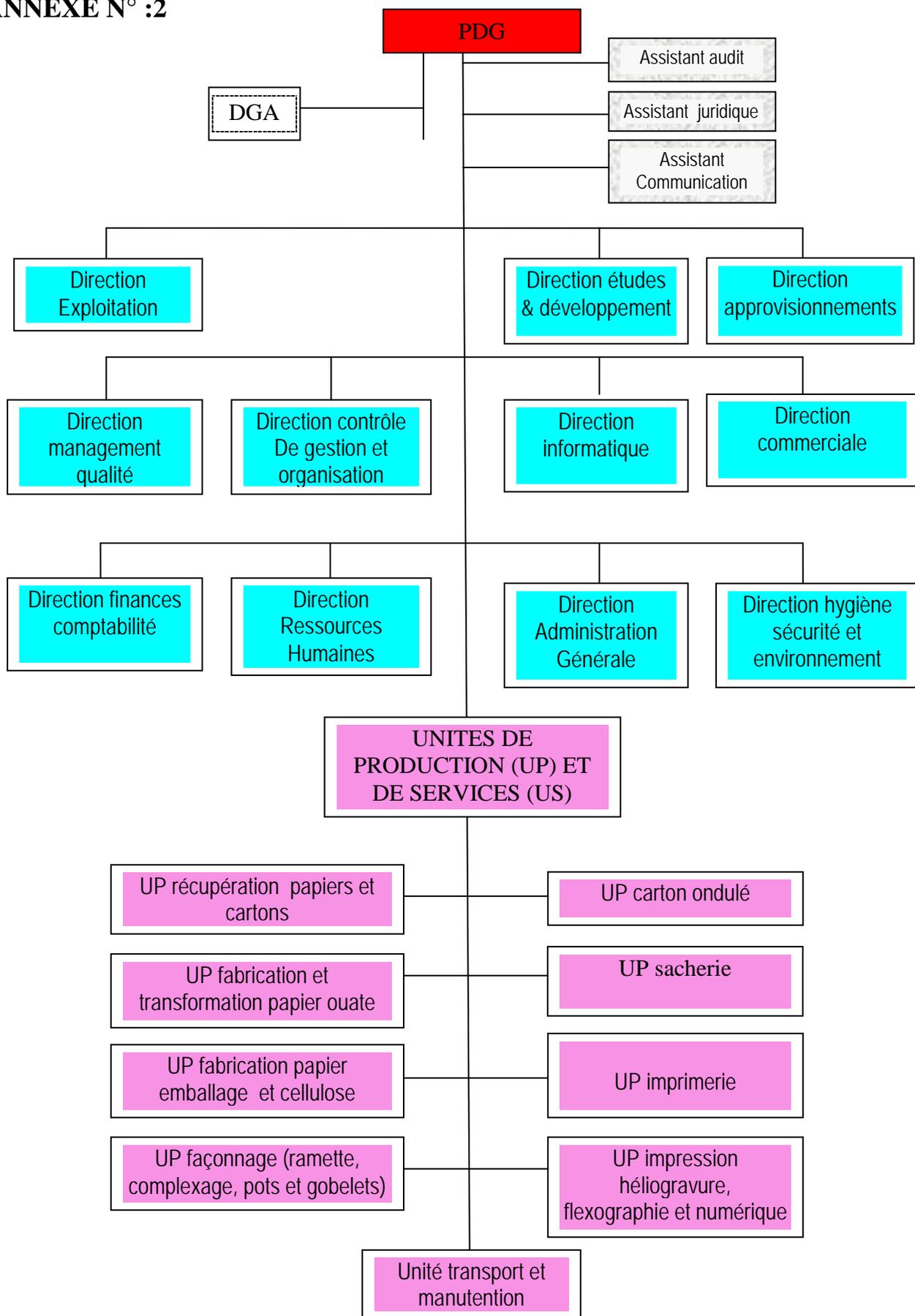
*Investir dans l'acquisition d'autres logiciels susceptibles d'en apporter un surplus (APS .TMS)

*La prise en considération des flux d'approvisionnement, production et de distribution reste insuffisante ; les responsables de l'entreprise doivent veiller à la gestion des flux entre les différentes fonctions ;

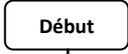
*Designier un responsable de la chaîne logistique qui pilotera l'ensemble des plans d'action et activités visant une amélioration de la performance globale de la chaîne logistique ;

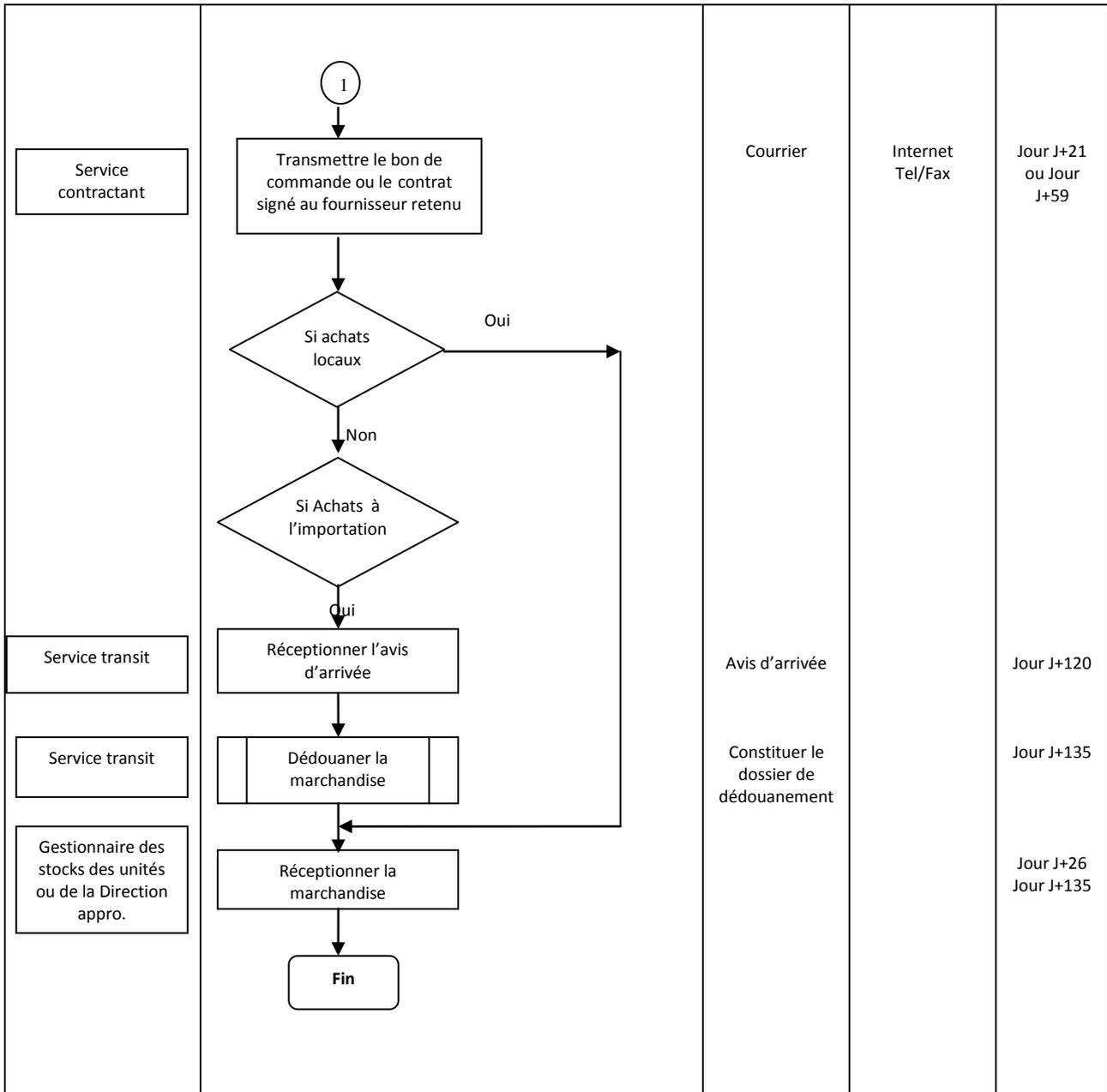
*la mise en œuvre d'un système d'information globale permettant le gain du temps pour l'échange de données liées à l'approvisionnement, la livraison et de réduire les coûts par l'utilisation des supports informatique ;

ANNEXE N° :2



ANNEXE N°2 : PROCEDURE D'ACHAT

Qui ?	Fait quoi ?	Comment ?	Quel outil ?	Quand ?
				
Directeur Contrôle de gestion	Transmettre le budget validé aux différentes structures	Courrier et document	Word	Jour J
Responsables de structures et Directeurs d'unités	Exprimer les besoins	Demande d'achat et fiche technique ou cahier des spécifications techniques	Word	Jour J+3
Responsables de structures et Directeurs d'unités	Transmettre les besoins à la structure approvisionnements des unités ou à la Direction des approvisionnements	Courrier	Word	Jour J+3
Structure appro. des unités ou Direction des appro.	Consolider les besoins	Document	Word	Jour J+4
Structure appro. des unités ou Direction des appro.	Consulter les différents fournisseurs	Lettre de consultation ou Avis d'appel d'offre	Internet TEL/Fax Presse	Jour J+5
Structure appro. des unités ou Direction des appro. ou Direction Générale service moyens généraux	Réceptionner les offres	Recevoir les offres ou les plis	Internet Tel/Fax	Jour J+20 ou Jour J+26
Service contractant ou Comité adhoc ou COP CEO	Evaluer les offres	Procédure passation des marchés PPM-CHIMINDUS 01/15 Rev.00		Jour J+20 ou Jour J+41
Service contractant	Attribuer définitivement le marché	Courrier ou avis d'attribution		Jour J+20 ou Jour J+51
Service contractant	Négocier les conditions commerciales		Internet Tel/Fax	Jour J+20 ou Jour J+51
Service contractant	Etablir le bon de commande ou le contrat	Bon de commande et/ou Contrat	Word	Jour J+21 Ou Jour J+58
				



Abréviation :

Appro. : Approvisionnement

COP : Commission d'Ouverture des Plis

CEO : Commission d'Evaluation des Offres

TABLE DES MATIERES

Table des matières	
Remerciement	
Dédicace	
Sommaire :.....	I
Liste des tableaux :.....	II
Liste des figures :.....	III
Liste des abréviations :.....	IV
Liste des annexes :.....	V
Résumé :.....	VI
Introduction générale :.....	A à B
CHAPITRE I : REVUE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA SUPPLY CHAIN	
SECTION 1 : REVUE LITTERATURE DE LA SUPPLY CHAIN :.....	3
1-1- Historique et évolution de la logistique :.....	3
1-1-1- DEFINITION :	3
1-1-2- HISTORIQUE :	4
✓ La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975) :	4
✓ La logistique fonction ou logistique intégrée (de 1975 a 1990) :.....	5
✓ La logistique processus ou logistique coopère a partir des années 90 :	6
1-1-3- LES DIFFERENTS TYPES DE LA LOGISTIQUE:	8
➤ Logistique d’approvisionnement :	8
➤ Logistique d’approvisionnement general :	8
➤ Logistique de production :	8
➤ Logistique de distribution :	8
➤ Logistique militaire :	8
➤ Logistique de soutien :	8
➤ Activité dite de service apres vente :	9
➤ Reverse logistics :	12
1-2- L’INTERET DE LA SUPPLY CHAIN DANS L’ENTREPRISE :	10
1-2-1- DEFINITION DE LA SUPPLY CHAIN :	10
1-2-2- LES FINALITES DE LA SUPPLY CHAI :.....	10
A- long terme :	10

TABLE DES MATIERES

B- moyen terme :.....	11
C- court terme :.....	11
1-3- LA SUPPLY CHAINE ET LA COMPETITIVITE :.....	12
❖ La supply chain et la productivité :.....	12
❖ La supply chain et l'accès a l'information :	12
❖ La supply chain et l'innovation :	13
❖ La supply chain et la globalisation :	15
❖ La supply chain et la qualité :	16
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL :	16
2-1- LES APPROCHES DE LA SUPPLY CHAINE :	16
2-1-1- LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER :	16
✓ les activités principales :.....	18
✓ les activités de soutiens :.....	18
2-1-2- LA THEORIE DE COUT DE TRANSACTION :	21
2-2- LES CONCEPTS DE LA SUPPLY CHAIN	22
2-2-1- LES ACTEURS DE LA CHAINE LOGISTIQUE	23
✓ une chaine logistique directe :.....	23
✓ une chaine logistique étendue :.....	23
✓ une chaine logistique globale :.....	23
2-2-2- LE PROCESSU DE LA SUPPLY CHAIN :.....	23
1- Planification :.....	24
2- La production :.....	25
3- L'approvisionnement :.....	25
4- La distribution :.....	25
5- La gestion des retours :.....	25
2-2-3- LES FLUX DE LA SUPPLY CHAIN :	26
1- Le flux d'information :	27
2- Le flux physique :.....	28
3- Le flux financier :.....	28
2-2-4- LES COOPERATIONS DE LA SUPPLY CHAIN :.....	29
1- les caractéristiques de la coopération logistique :.....	30
2- principes pour bâtir une coopération logistique :.....	31
3- les trois modes génériques de la coopération :.....	32

TABLE DES MATIERES

✓ La coopération logistico- opérationnelle :.....	32
✓ La coopération logistico-commerciale :.....	33
✓ La coopération logistico-marketing:	33
➤ LES OBJECTIFS DES COOPERATION :.....	35
2-2-5- OUTILS DE CONCEPTION ET DE GESTION D'UNE CHAINE LOGISTIQUE :	39
✓ MODE DE PILOTAGE ET SYSTEMES D'INFORMATION:.....	39
✓ STRUCTURE DES SOLUTIONS DE LA SUPPLY CHAIN :.....	40
1- ERP (Enterprise Resource Planning):	40
2- APS (Advanced Planning System):	40
3- SCE (Supply Chain Execution):	41
4- MES (Manufacturing Execution System)	41
5- Les dédiés:	41
2-2-6- LES ENJEUX ET LES OUTILS DE LA SUPPLY CHAIN.....	42
✓ LES ENJEUX DE LA CHAIN LOGISTIQUE :	42
a) les prix /couts :	42
b) la qualite des produits :	42
c) delais :	42
d) la flexibilite :	43
e) le niveau de service :	43
f) les risques :	43
g) potentiel de progres :	43
2-2-7- LES ENJEUX DE LA CHAINE DE LA LOGISTIQUE ET LA COMPETITIVITE:	44
2-3- LES CONCEPTS DE LA COMPETITIVITE :	45
2-3-1- COMPETITIVITE ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :	45
✓ Définition de la compétitivité :	45
✓ Définition de l'avantage concurrentiel:	46
✓ L'implantation d'une stratégie :	47
2-3-2- LES FORMES DE LA COMPETITIVITE :	47

TABLE DES MATIERES

✓ La compétitivité- prix :.....	47
✓ La compétitivité hors- prix :.....	47
LES STRATEGIES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :	48
✓ La stratégie de domination globale par les couts :.....	48
✓ La stratégie La différenciation :.....	48
✓ La stratégie La concentration :.....	48
2-3-3- L'INTERCONNEXION ENTRE LA SUPPLY CHAIN SUR LA COMPETITIVITE :	48
✓ La performance des entreprises :	49
✓ La supply chain et compétitivité hors prix :	49
• Management inter organisationnelle :.....	50
• Le marketing relationnel :.....	50
2-3-4- LA SUPPLY CHAIN ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :	52
La relation entre avantage et supply Chain :	52
Conclusion:.....	54
CHAPITRE 2: CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS	
SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE :	56
1-1- Approche méthodologique :	56
1-2- Méthodes et instrument de mesure :	57
Les étapes de l'analyse des données qualitative :	58
1-3- La sélection des interviewés	58
SECTION 2 : RESULTATS ET DESCUSSION :	61
2-1-Présentation de l'entreprise :	61
2-1-1- Historique de l'entreprise :	61
2-1-2 -Présentation de TONIC INDUSTRIE:	65
✓ Unité de production de base :.....	68
✓ Unité de transformation :.....	68
✓ Prestation service:.....	68
LA STRATEGIE TONIIC INDUSTRIE :.....	70
L'ORGANISATION DE TONIC INDUSTRIE :	71

TABLE DES MATIERES

2-2- PRESENTATION DES RESULTATS :	74
2-2-1- Présentation des résultats de la prise de connaissance des politiques menés par l'entreprise :	74
2-2-1-1- Présentation des connaissances du politique approvisionnement et gestion de stocks :.....	74
2-2-1-2- Présentation des connaissances du politique et de la qualité :	78
2-2-1-3- Présentation des connaissances du système d'information applique par l'entreprise	82
2-2-1-4- Présentation des connaissances de la politique commerciale :	83
2-2-1-5- Présentation des connaissances de la fonction logistique :.....	88
2-2-2- Appréciation du degré de communication, coopération et la coordination entre les acteurs de la supply chain:.....	90
2-2-3- L'utilité de la mise en œuvre la supply chain et le processus de déploiement : .	92
2-3- DISCUSSION DES RESULTATS :	95
2-4- RECOMMANDATION :	100
2-5- MODELISATION DU PROCESSUS D'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE PAR LA SUPPLY CHAIN :	105
2-6- LE PROCESSUS DE LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE SUPPLY CHAIN :	107
CONCLUSION.....	108
CONCLUSION GENERALE :	110
Bibliographie	114
ANNEXE.....	118
TABLE DE MATIERES	