

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

Thème

La gestion de la chaîne logistique comme levier
d'amélioration de la performance de l'entreprise
Cas « l'Electro-industries ».

Réaliser par :

OUHAMMOUHE Juba.

IBOUCOUKENE Menana.

Encadré par :

Mme. MATMAR Dalila.

Membres du jury:

President: Mr. ZERKHEFAOUI Lyes

M.A.A UMMTO

Examineur: Mr. MAHMOUDIA Mehenna

M.A.A UMMTO

Rapporteur : Mme. MATMAR Dalila

M.A.A UMMTO

Promotion 2021

Remerciements

- ❖ Suite à l'élaboration de ce modeste travail, et avant toute chose, nous tenons à remercier le Bon Dieu de nous avoir donné le courage, la volonté ainsi la patience pour mener ce travail jusqu'à sa fin.
- ❖ Nous remercions notre promotrice, *Mme D. MATMAR*, pour son suivi et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.
- ❖ Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'Électro-Industries et plus particulièrement à : *Mr M. BOUKERSI* qui nous a facilité notre tâche à savoir suivre notre stage pratique au sein de cette entreprise dans les meilleures conditions.
- ❖ Nous adressons nos plus sincères remerciements au membre du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à nos travaux, en examinant ce mémoire.
- ❖ Nous réservons ici, une place particulière pour remercier vivement nos familles pour leur affection et leur soutien continu.
- ❖ Enfin, nous saisissons cette opportunité pour remercier vivement et cordialement toutes personnes qui me prêtent main-forte à la réalisation de ce travail.

 *Merci*

Dédicaces

❖ *Je dédie premièrement ce modeste travail à la mémoire de mes parentes qui m'ont toujours soutenu, vous êtes toujours présents dans mon esprit et mon cœur, que vos âmes reposent en paix.*

❖ *À mes très chers frères Samir et Ali,*

Je vous dédie ce travail en vous souhaitant un avenir radieux, plein de bonheur et de succès.

❖ *Je dédie ce travail aussi à toute la famille : cousins, cousines, tantes, oncles.*

❖ *À Mes chers amis (es) en particulier :*

Ma binôme Menana, Loucif, Aziz, Ahmed, Maziz.

❖ *À celles et ceux qui m'ont accompagné et soutenu durant mon cursus.*

❖ *Ainsi à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

Juba

Dédicaces

❖ *Je tiens à dédier ce mémoire aux personnes
les plus chères à mon cœur, mes parentes
pour leurs sacrifices, leurs encouragements*

Hidouche, Hasni.

❖ *A mes chères sœurs Feriel, Elina, Manel
sources de ma joie et de bonheur.*

❖ *A mes meilleures ami(es) : Nacer, kamillia,
Basma, Amel, Sabiha, mon binôme Juba.*

*Ainsi à tous ceux qui ont contribués de près ou
de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

Menana

Liste des figures

Listes des figures	Page
Figure 01 : Schématisation de l'évolution de la logistique ou l'art de mouvoir les armées selon le Général Antoine Henri Jomini.	05
Figure 02 : Dans les années 50-60- La logistique séparée.	07
Figure 03 : Dans les années 80- le concept de logistique intégrée.	08
Figure 04 : Dans les années 90 : la Logistique coopéré.	10
Figure 05 : Présentation de la chaîne logistique (Lee et Billington, 1993)	15
Figure 06 : Représentation schématique de la Supply chain.	17
Figure 07 : Les flux physiques.	25
Figure 08 : Flux financiers.	26
Figure 09 : Flux d'information.	27
Figure 10 : La performance de l'entreprise à travers l'efficacité, efficacité et pertinence (triangle de la performance Gibert-1980).	33
Figure 11 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif.	46
Figure 12 : Présentation de la chaîne de valeur (M. PORTER).	48
Figure 13 : Le système de valeur (la chaîne de valeur externe).	50
Figure 14 : Une représentation de la supply chain management (selon Mentzer et al, 2001).	52
Figure 15 : Modèles de mesure de la performance logistique.	58
Figure 16 : Une photo satellite qui montre la situation géographique d'Electro-industries.	61
Figure 17 : Évolution d'électro-industries.	62
Figure 18 : Structure des effectifs de l'UTR par catégorie socioprofessionnelle.	63
Figure 19 : Structure des effectifs de l'UME par catégorie socioprofessionnelle.	64
Figure 20 : Structure des effectifs de l'UPT par catégorie socioprofessionnelle.	65
Figure 21 : L'organigramme de l'entreprise EI.	68
Figure 22 : Schéma résume les étapes de processus d'achat au sein d'EI	73
Figure 23 : Présentation de l'organigramme de l'unité.	77
Figure 24 : Relevé quotidien de banc.	78
Figure 25 : Le déstockage des produit finis.	80
Figure 26 : Circuit direct.	82

Liste des figures

Figure 27 : Circuit court.	82
Figure 28 : Circuit long.	82
Figure 29 : Schéma récapitulatif de déclenchement d'une commande (EI).	87

Liste des tableaux

Listes des tableaux	N° de Page
Tableau 01 : Les grandes périodes de la logistique.	11
Tableau 02 : Échange entre la fonction achat et la fonction Supply chain.	21
Tableau 03 : Échange entre la fonction production et la fonction Supply chain.	22
Tableau 04 : Échange entre la fonction ventes et la fonction Supply chain.	24
Tableau 05 : La performance externe et la performance interne.	34
Tableau 06 : Evolution temporelle du concept de mesure de la performance.	38
Tableau 07 : Les indicateurs clé de suivi de la performance de l'organisation achat.	53
Tableau 08 : Exemple d'indicateurs de suivi de la performance de la production.	54
Tableau 09 : Quelques indicateurs de suivi de la performance de stock.	54
Tableau 10 : Quelques indicateurs de suivi de la performance d'administration des ventes.	55
Tableau 11 : Les méthodes d'organisation de la production utilisées au sein de l'Électro-Industries.	88

Liste des abréviations

❖ Listes des abréviations :

L'abréviation	La signification
SCM	Supply Chain Management
TQM	Total quality management
JAT	Le juste à temps
FMS	Flexible Manufacturing system
ERP	Enterprise Resource Planning
SRM	Supplier Relationship Management
CRM	Customer Relationship Management
TIC	Technologie de l'information et de communication
VMI	Vendor Managed Inventory
CPERR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment
TA	Théorie de l'agence
BSC	Balanced Scorecard
SI	Système d'Information
AFNOR	Association française de normalisation
SPA	Société par action
EI	Électro industrie

Liste des abréviations

CEI	Commission électrotechnique internationale
ISO	Organisation internationale de normalisation
HT	Haute tension
BT	Basse tension
ENEL	Entreprise Nationale des Industries Électrotechnique
UME	Unité Moteur Électrique
UPT	Unité Prestation Technique
UTR	Unité Transformateur
SPA	Société Par Action
EVA	Valeur Ajoutée Économique.
RIO	Return On Investissement
EPS	Bénéfice par action
DRH	Direction des ressources humaines
DAP	Direction d'approvisionnement
BEA	Banque d'extérieur d'Alger
SAA	SAA (Société Algérienne d'Assurance).
CUMP	Coût unitaire moyen pondéré
FIFO	first in first out)

Liste des abréviations

MT	Moyenne tension
----	-----------------

Sommaire

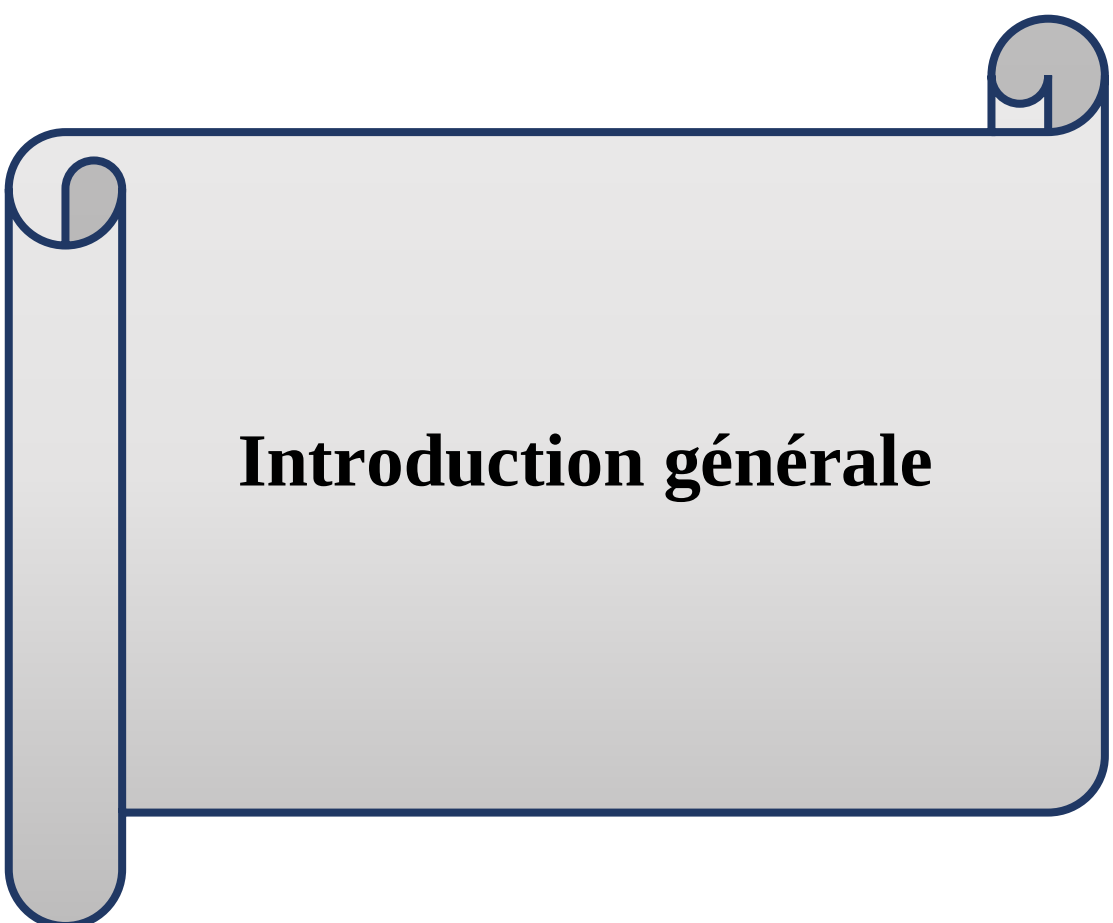
Introduction générale.....	01
CHAPITRE I : Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique (SCM).....	03
Introduction du chapitre.....	03
Section 01 : l'origine et l'historique de la notion de la logistique.....	03
1.1 Étymologie du mot logistique.....	03
1.2 L'historique et le contexte de l'évolution de la logistique.....	03
Section 02 : définition de la Supply chain et les concepts associés.....	12
2.1 Définition de la logistique.....	12
2.2 La notion de la chaîne logistique (Supply chain).....	14
2.3 Le concept de Supply chain management (SCM).....	15
2.4 Le rôle de la gestion de la chaîne logistique	17
2.5 Les enjeux de la gestion de la chaîne logistique (SCM).....	17
Section 03 : l'organisation de Supply chain	19
3.1 Les fonctions de la supply chain.....	19
3.2 Les flux gérés dans la Supply chain management.....	24
3.3 Les niveaux de la chaîne logistique	27
CHAPITRE II : La supply chain management au cœur de la performance de l'entreprise.....	29
Introduction du chapitre.....	29
Section 01 : théories sur la performance.....	29
1.1 Etymologie de mot performance.....	29
1.2 définition de la performance.....	30
1.3 Les critères de la performance :.....	31
1.4 Les objectifs de la performance	33
1.5 Les dimensions de la performance.....	34
1.6 Typologie de la performance.....	35
Section 02 : les déterminants et les indicateurs de mesure de la performance.....	38
2.1 L'évolution de la notion de mesure de la performance organisationnelle.....	38
2.2 Les approches de mesure de la performance.....	39
2.3 Les indicateurs de la performance	41

Sommaire

2.4 Les indicateurs clé relatifs à la performance de l'entreprise.....	42
2.5 Le Tableau de bord perspectif comme un modèle d'évaluation de la performance globale (multidimensionnelle)	43
Section 03 : La SCM comme levier de création de la valeur et de la performance de l'entreprise.....	47
3.1 La notion de la création de la valeur (M. Porter)	47
3.2 SCM comme vecteur de l'amélioration de la performance.....	51
3.3 Pilotage des différentes fonctions du Supply chain management.....	52
3.4 La performance de la chaîne logistique.....	55
3.5 Les modèles de mesure de la performance de la chaîne logistique.....	57
CHAPITRE III : La supply chain management comme levier de la performance de l'entreprise.....	60
Introduction de chapitre.....	60
Section 01 : Présentation de l'organise d'accueil « l'électro industrie ».....	61
1.1 Généralités sur d'Electro-industrie.....	61
1.2 La situation géographique.....	61
1.3 L'historique d'électro industrie.....	62
1.4 Le domaine d'activité.....	62
1.5 les unités de production au sein d'Electro industries.....	63
1.6 les principaux fournisseurs et clientèle	65
1.7 les concurrents	66
1.8 l'organisation au sein d'électro industrie.....	66
1.9 les objectifs de l'entreprise.....	68
Section 02 : l'organisation de la chaîne logistique au sein d'l'électro industrie	70
2-1 La gestion des achats /approvisionnement de l'entreprise d'électro-industries.....	70
2.2 la gestion de stock	74
2.3 la gestion de la production.....	76
2.4 le service de la vente.....	81
2.5 la politique de la distribution.....	82
Section 03 : la contribution de la gestion de la chaîne logistique à l'amélioration de la performance d'Electro industries.....	84
3.1 méthodologies de la recherche et l'analyse des résultats	84

Sommaire

3.2 analyses des résultats	86
3.3 constat final de l'enquête.....	92
Conclusion de chapitre.....	93
Conclusion générale	94
Références bibliographiques	
Annexes	
Table des matières	



Introduction générale

Depuis les années 1950, des profondes mutations touchent la gestion industrielle, ce qui oblige les entreprises à modifier leurs modes de gestion. De 1950 à 1975, l'économie de production, voyant une demande plus forte que l'offre, pousse les entreprises à produire, à moindre coût, des produits peu variés, depuis 1975, l'économie de marché prend la place de l'économie de production dans laquelle l'offre est supérieure à la demande et les prix sont fixés par le marché. À partir des années 1980 à nos jours, dans la même logique de la confrontation de l'offre et de la demande, l'environnement économique marque des mutations majeures et rapides, qui donnent ensuite naissance à une concurrence rude et intense entre les acteurs économiques, particulièrement les entreprises.

Dans ce contexte économique, l'entreprise cherche à être performante et compétitive pour répondre mieux aux besoins de ses clients avec des offres de valeur, de nos jours avoir un système de gestion sans faille en interne ne suffit pas, l'entreprise doit chercher d'optimiser ses processus d'une manière globale, cela passe par la création des relations avec les différentes parties prenantes en externe (les fournisseurs et des clients en externe...etc.), dans le but de mieux prendre en compte les besoins du client final à moindre coût, autrement dit c'est de réaliser une amélioration globale, du premier fournisseur, au processus de réalisation du produit jusqu'au client final, C'est ce qu'on appelle la logique Supply Chain management.

La gestion de la chaîne logistique en anglais supply chain management (SCM) figure par les concepts les plus récents et les plus intéressants à étudier, elle procure au chercheur l'envie de décortiquer son mécanisme et d'appréhender son rôle important dans les entreprises.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi la thématique intitulée « la supply chain management comme levier de la performance des entreprises ».

Nous avons opté pour l'électro-industries, le choix de cette dernière a été motivé par sa position de leader sur le marché qui s'est traduit par sa grande taille, sa stratégie ainsi ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché.

Pour développer cette étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

- **À ce qu'on peut qualifier le supply chain management comme levier de la performance pour l'entreprise ?**

Pour répondre à cette question centrale, nous sommes amenés à traiter au préalable les questions suivantes :

- Qu'est-ce que le supply chain management ?

- Comment évaluer la performance de l'entreprise ?
- Comment la Supply chain contribue à la création de la valeur pour l'entreprise ?

Méthodologie de travail

Pour parvenir à répondre avec une logique scientifique à notre problématique de base, nous avons adopté une démarche méthodologique à double approche :

En premier lieu, la revue de littérature, nous avons concentré nos efforts sur la recherche documentaire qui porte essentiellement sur notre sujet de recherche.

En deuxième lieu, le cas pratique qui consiste à compléter les aspects théoriques par une étude de cas empirique au sein de l'entreprise « électro-industrie » située à Azazga. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès du personnel des services d'achat et d'approvisionnement, la production, la commercialisation et la distribution de l'entreprise, par ailleurs, cette enquête a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs.

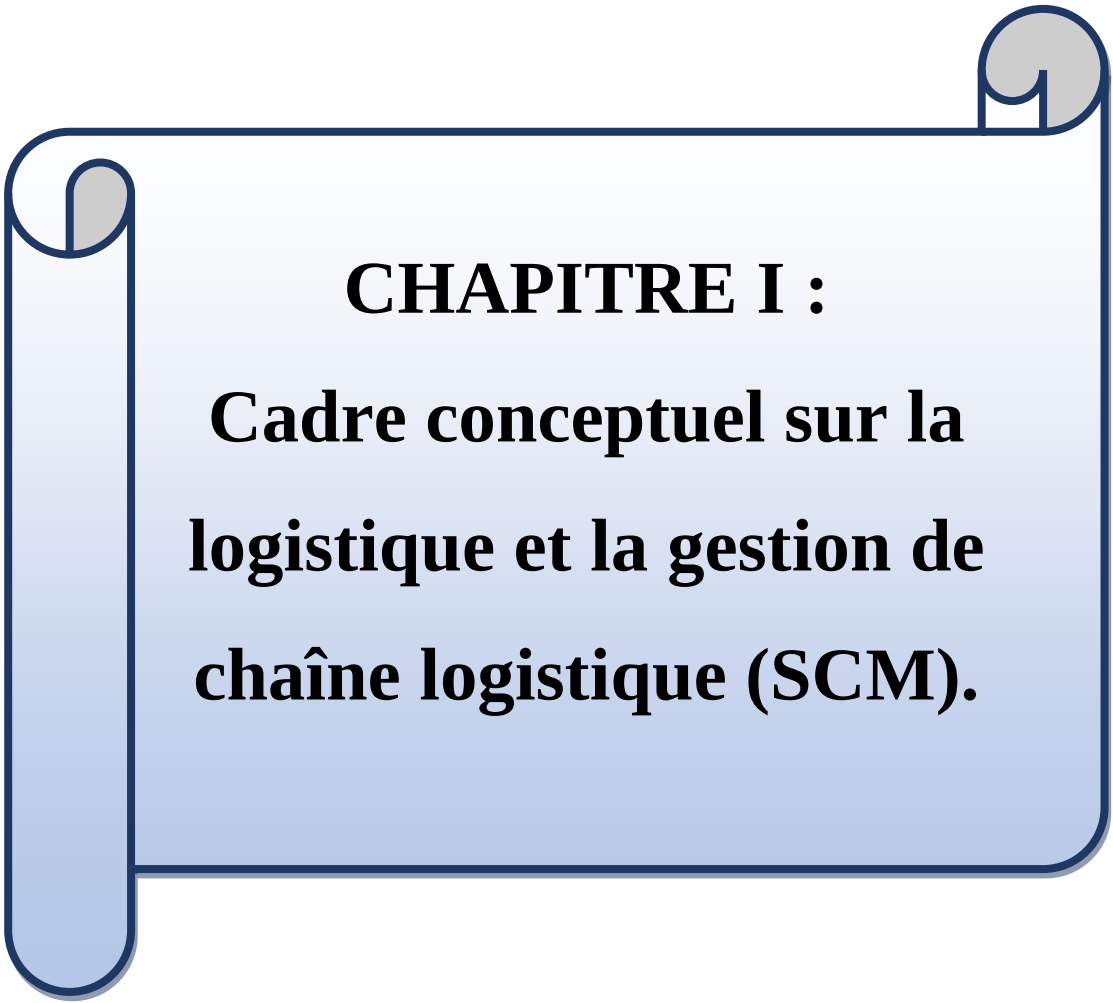
Afin d'arriver au bout de notre étude en cas, nous avons structuré notre travail en deux parties : partie théorique et partie pratique :

La première partie constituée de deux chapitres :

- Le premier chapitre sera dédié à la présentation de cadre conceptuelle sur la logistique et la supply chain management ainsi l'organisation de supply chain.
- Le deuxième chapitre portera sur la supply chain management et sa place vitale au sein de l'entreprise, ce chapitre sera structuré en trois sections : dans la première, nous allons définir quelques concepts de base relative à la performance, la deuxième, sera dédiée essentiellement à la présentation des déterminants et les indicateurs de mesure de la performance, ensuite dans la troisième section, on va s'intéresser à la contribution de la supply chain management et son impact sur la performance de l'entreprise.

La deuxième partie constituée d'un seul chapitre concerne l'étude de cas de l'entreprise d'accueil :

- Le dernier chapitre sera consacré à la partie pratique centrée sur « le supply chain management comme levier de la performance de l'entreprise » ; la première section se limite à une présentation de l'organisme d'accueil, tandis que la deuxième section est dédiée à l'étude de la chaîne logistique au sein d'électro industries. Au final, la troisième section se portera sur les résultats de l'enquête réalisée au sein de l'entreprise par le biais d'entretiens semi-directifs.

A stylized graphic of a scroll, rendered in light blue with a dark blue outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled over. The text is centered on the unrolled portion of the scroll.

CHAPITRE I :

Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique (SCM).

Introduction

Face aux défis environnementaux, l'intensité de la concurrence et l'instabilité des marchés, les entreprises sont obligées de mettre le client au centre de leurs préoccupations en cherchant à le satisfaire au mieux en lui livrant des produits de bonne qualité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources.

La chaîne logistique (Supply chain) est au cœur de la performance de l'entreprise, elle présente un véritable outil de compétitivité qui pour but d'améliorer la coordination, l'optimisation et la mobilisation entre les différentes activités de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs tracés.

Dans ce premier chapitre, nous allons mettre le curseur sur le cadre conceptuel relatif à la logistique et la supply chain management. On va consacrer la première section à la présentation de l'origine et l'historique de concept et son évolution, au niveau de la deuxième section, nous allons présenter quelques définitions liées à la chaîne logistique (SC) et la gestion de la chaîne logistique (SCM). Ensuite, dans la troisième section, nous allons focaliser sur l'organisation de la chaîne ne logistique.

Section 01 : l'origine et l'historique de la notion de la logistique

1.1 Étymologie du mot logistique

Le mot logistique a deux sens : le dictionnaire de l'Académie française donne « la science due calcule » comme premier sens au mot « logistique » étymologiquement, le terme logistique provienne du qualificatif grec « **Logistikos** » qui signifie « relatif au raisonnement » ou logisteuo « **administrer** »¹.

Platon² est cité comme le premier à avoir utilisé le mot « **Logistikos** » pour opposer le calcul pratique à l'arithmétique théorique.

1.2 L'historique et le contexte de l'évolution de la logistique

1.2.1 La logistique au cœur de la stratégie militaire

Depuis l'antiquité, la logistique trouve sa place comme étant un sujet de réflexion intense chez les militaires, car elle constitue la partie vitale des opérations militaires.

¹ A. Gratacap, P. Medan, « *management de la production* », éd, Dunod, paris, 2001, P285.

² Platon (en grec ancien Πλάτων / Plátôn /pl á. tɔːn/), né en 428 / 427 av. J.-C. et mort en 348 / 347 av. J.-C. à Athènes, est un philosophe antique de la Grèce classique, contemporain de la démocratie athénienne et des sophistes qu'il critiqua vigoureusement.

CHAPITRE I : Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique.

En IV^e siècle av. J.-C, le général chinois qui s'appelle SUN TZU³ est le premier théoricien militaire de l'histoire qu'y a met l'accent sur la nécessité de disposer de chariot d'approvisionnement et de denrée, autrement dit, c'est lui qui y a met en avant la problématique de la logistique au cœur des préoccupations de chef de guerre : « une armée sans chariot d'approvisionnement, ni céréales ni provision, est perdue » donc, pour ce dernier la victoire d'une armée repose une grande partie sur les moyens logistiques⁴.

Au IV millénaire av. J.C, les responsables de guerres qui se chargent de transporter et de guider les troupes d'une façon méthodique pour trouver des camps adéquats (refuges, sources d'eau, richesses, etc.), c'est pourquoi les Romains conservaient de nombreux stocks dans les villes qu'ils occupaient.

Alexandre le Grand, dans son idée fut donnée à la logistique une place stratégique, car son rôle est crucial dans le domaine militaire, vue que la guerre nécessite une préparation importante qui vise de mener les compagnes dans les meilleures conditions envisageables, par ailleurs, c'est lui qui ordonna à ses hommes de brûler les chariots et tout ce qui pouvait les ralentis afin d'accélérer l'avancer et surprendre l'ennemi.

À cette époque, le concept de la logistique dans le cadre militaire, ne concerne pas seulement la préparation de l'arme, mais aussi toutes les tâches relatives aux déplacements des soldats.

Au 18^{ème} siècle, le général suisse Antoine Henri Jomini (1779-1869) donne la place à la logistique en troisième rang après la stratégie et la tactique.

Au 19^{ème}, Napoléon Bonaparte est souvent cité pour son attachement à la logistique et sa stratégie en la matière, il a créé le train d'artillerie en 1800, qui se définit comme un corps militaire constitué d'unités chargées du transport logistique des approvisionnements, équipements et munitions. Il a créé ensuite le train du génie et le train des équipages et du convoyage des pièces et du charroi d'artillerie en 1807, donc le service du train forme un corps important à l'époque napoléonienne.

³ Sun Tzu ou Sun Tse ou Sun Zi ou encore Souen Tseu, son vrai nom Sun Wu : est un général chinois du IV^e siècle av. J.-C. (544-496 av. J.-C.). Il est surtout célèbre en tant qu'auteur de l'ouvrage de stratégie militaire le plus ancien connu : L'Art de la guerre.

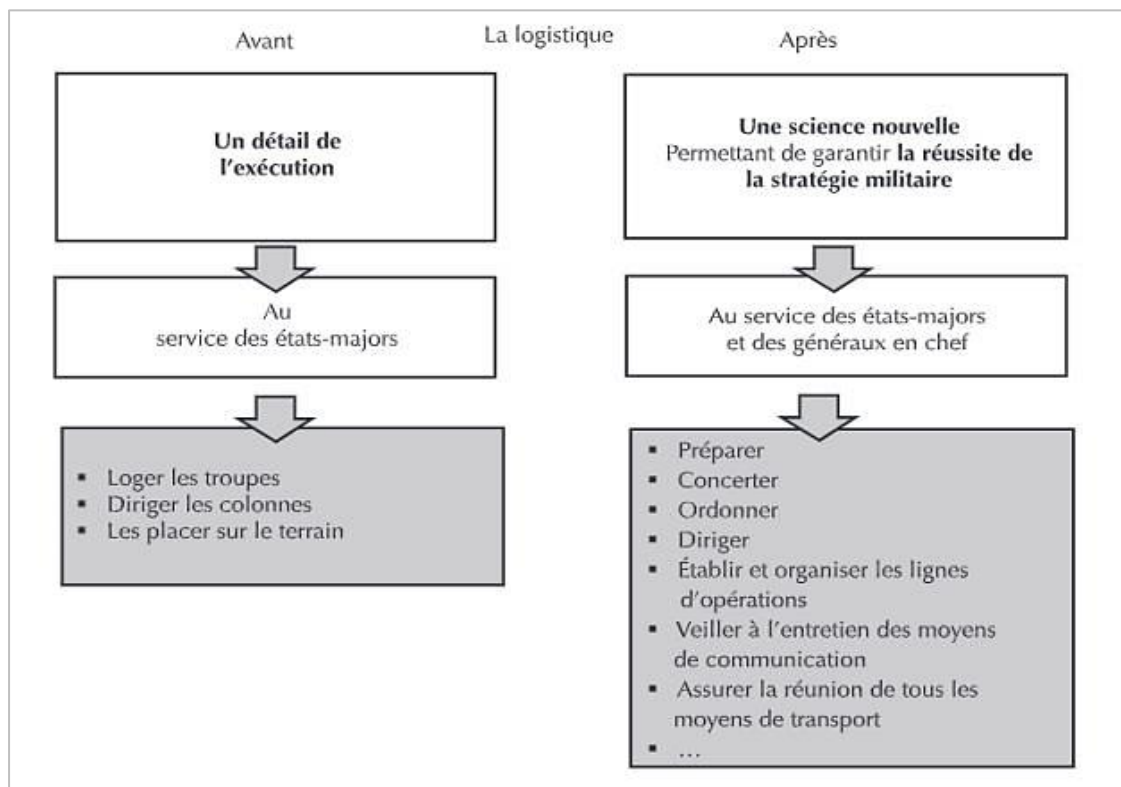
⁴ Rémy LE MOINGNE « *Supply chain management* » édition Dunod, Paris 2013 ; page10.

CHAPITRE I : Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique.

Le rôle des approvisionnements et la logistique dans la guerre est vitale, par preuve la perte de Napoléon Bonaparte face à l'armée russe, après des mois de batailles, les Russes brûlent les ressources, les magasins et les récoltes de l'armée française, donc ses derniers se retrouvent sans nourritures et sans refuges. Les batailles s'enfoncent, les approvisionnements deviennent impossibles ce qui a poussé les soldats de tuer jusqu'aux derniers chevaux pour s'alimenter, cela a fait paralyser l'armée française.

Au 20ème siècle lors de la Deuxième Guerre mondiale que la logistique prend toute son envergure. Lors du débarquement en Normandie en mobilisant toute une logistique navale et aérienne pour transporter plus de 150000 soldats en quelques heures, et d'après le général Dwight David Eisenhower « la logistique influence les batailles elle est même souvent décisive. »⁵

Figure 1 : schématisation de l'évolution de la logistique ou l'art de mouvoir les armées selon le Général Antoine Henri Jomini



Source : Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, Sylvie Clamens « Supply chain management » Dunod, 2019 p25

⁵ Paul-Marie Edward, « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain », 2010, université Paris1, France, p 15-18.

1.2.2 La logistique au monde militaire au monde des entreprises

À la fin de la Deuxième Guerre mondiale, parallèlement à la logistique militaire, « la logistique civile » a commencée à se développer progressivement (dans un premier temps grâce à la sous-traitance de certaines fonctions dans le militaire à des entreprises du secteur public), dans les années 50, à la fin de la Seconde Guerre mondiale les spécialistes logistiques dans le domaine militaire transposent leurs savoir-faire progressivement dans le monde des entreprises. L'évolution du concept a fait ressortir trois grandes périodes, appelées communément période de « logistique séparée », de « logistique intégrée » et de « logistique coopérée »⁶.

Voici les différentes phases d'évolution de la logistique :

1.2.2.1 La logistique séparée (1950-1975) ⁷

Après la Seconde Guerre mondiale jusqu'à les années 60, c'est l'atmosphère des trente glorieuses qui est synonymes d'une économie en pleine croissance et d'expansion, la demande des consommateurs y est très forte et les entreprises cherchent avant tout à produire les plus grandes quantités possibles pour satisfaire un marché majoritairement national donc les clients avaient donc peu d'influence sur les producteurs. Ces derniers ne prennent pas en compte vraiment les délais puisque la concurrence était faible, donc ils se contentent de pousser leur production, car ils savent qu'elle sera vendue.

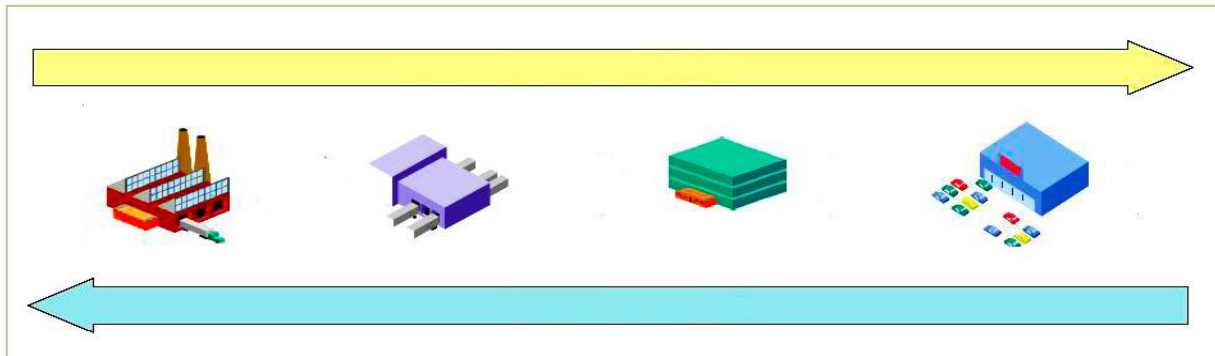
Les travaux de F. W. Taylor (l'organisation scientifique de travail) ont influencé le fonctionnement des entreprises par la mise en pratique de la logique de fragmentation des tâches par « métiers » (conception, production, distribution, etc.) autrement dit la priorité était donnée aux ressources et la production organisée par fonctions avec un découpage des tâches. Dans le cadre de ce raisonnement qui favorise une optimisation locale, chaque service est indépendant par rapport à l'autre au terme de réduction des coûts sans se soucier de la coordination et l'impact à l'échelle globale de l'entreprise, autrement dite la recherche des améliorations au niveau de la circulation des flux et la réduction des coûts des opérations sans chercher l'optimisation globale à l'échelle de tout le processus.

Dans ce contexte, « la logistique a vécu dans l'obscurité et on ne savait même pas très bien en quoi elle consistait »⁸.

⁶ <http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/> (12/07/2021)

⁷ Tiré du site : [Les évolutions de la logistique \(logistique-pour-tous.fr\)](http://logistique-pour-tous.fr/) .

Figure 2 : Dans les années 50-60 — la logistique séparée.



Source : Tirer du site : <http://www.lognews.info>.

1.2.2.2 La logistique intégrée (de 1975 à 1990)

Les années 70 marquent le début d'une stabilisation de l'économie, la demande est égale à l'offre ce qui a fait changer les caractéristiques de marché : les prévisions des ventes relativement est faibles, le choix du client est diversifié, la durée de vie des produits est moyenne... etc.

La crise économique de 1973 a induit des changements cruciaux et a bouleversé le concept de la croissance pour mettre en exergue la politique de différenciation de l'offre comme fondement récent de la compétitivité des entreprises. Le client devient « roi ». Il a fallu donc repenser de la façon d'organisation et envisager de produire que ce qui sera vendu, il faut augmenter la qualité des produits, arriver à produire en petites séries, mais avec une grande diversité, tout en gardant des coûts compétitifs, nous assistons dès lors, à un changement fondamental dans la stratégie de l'entreprise qui reflète un passage de la quête de productivité vers une stratégie centrée sur la rapidité (la flexibilité) et la qualité pour répondre aux besoins des clients et aux fluctuations de la demande.

Cette problématique met les entreprises à chercher plus de flexibilité, l'amélioration de la qualité afin de continuer à générer le même niveau de profit, donc quelques concepts vont voir le jour tel que TQM (total quality management), le F.M.S (Flexible Manufacturing System), et le JAT (juste à temps). Par ailleurs le développement des outils mathématiques afin de réduire les différents coûts liés à la logistique. L'informatisation de l'entreprise va permettre la prise en considération le rôle transversal de la logistique.

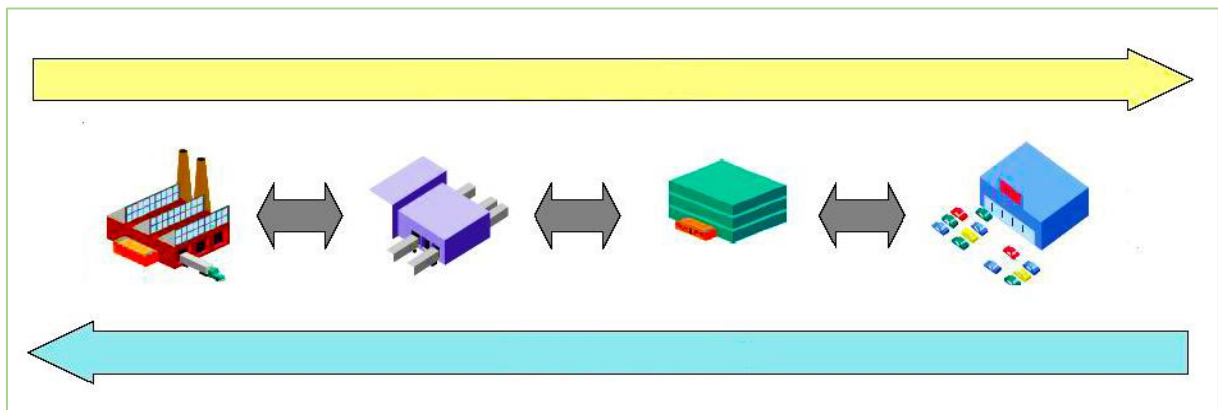
⁸ Cours, Introduction à la logistique d'entreprise, Première année Mastère professionnelle en Transport, Logistique, Aménagement et Développement. ESC — Sfax, 2004-2005.

La prise en conscience de l'importance de la logistique va se traduire par un regroupement des opérations en : « Logistique Amont » et « Logistique Aval ». Cette modification de l'organisation oriente la fonction logistique vers un rôle plus tactique en raisonnant en flux d'entrée et flux de sortie.

Plusieurs auteurs commencent à s'interroger sur les origines de ce concept tout en essayant de le définir et de montrer son ampleur stratégique.

Enfin, les années 80 marquent le début de l'évolution de la considération des fournisseurs, clients, et de « partenariats », ainsi que des nouvelles notions apparaissent : SRM (Supplier Relationship Management) et CRM (Customer Relationship Management).

Figure 3 : Dans les années 80 — le concept de logistique intégrée.



Source : Tirer du site <http://www.lognews.info>.

1.2.2.3 Logistique coopérée voir virtuelle (à partir des années 90)

La fin des années 80 et le début des années 90 étaient marquées par des mutations structurelles de l'économie mondiale. Des mutations caractérisées principalement par une logique de « multiproduits-multi-pays ». Comme conséquence de la forte concurrence le comportement de consommateur est très incertain, ce dernier, ne cesse d'exprimer des comportements de plus en plus évolutifs et complexes en termes d'exigences et de besoins. Outre sa bonne connaissance du marché et de la valeur économique des produits et des services, le client n'arrête pas de chercher la diversité des choix, la personnalisation des produits qu'il demande dans les meilleures conditions d'achat, de livraison et de service après vente, donc la formule gagnante pour les entreprises c'est de chercher à satisfaire au maximum leur client à travers la personnalisation des offres, fournir des produits de qualité supérieure et de réduire au maximum les coûts et comme suite logique la réduction des prix (attractive).

CHAPITRE I : Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique.

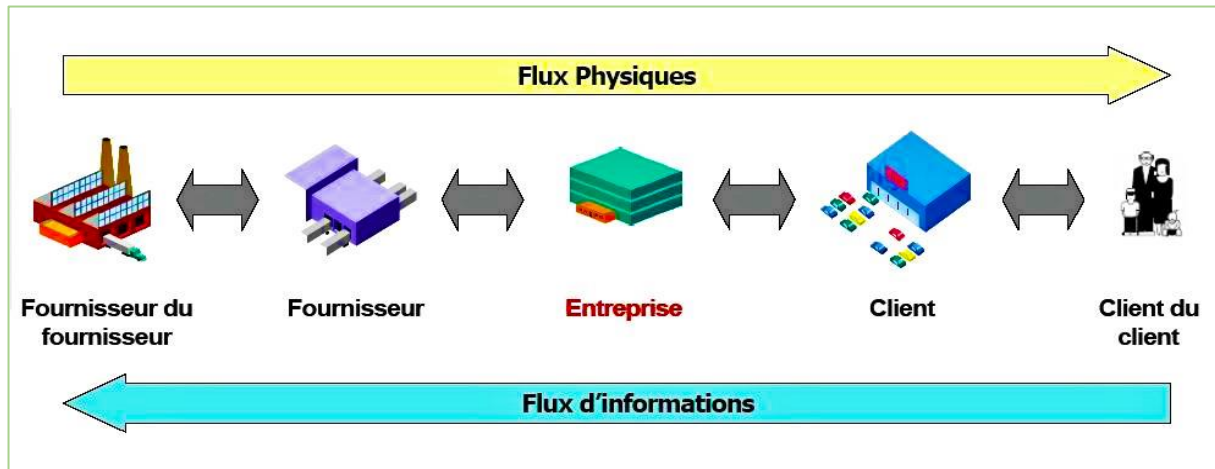
Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise se trouve obligée de tisser des relations fortes avec ses partenaires principalement ses fournisseurs et ses clients. À travers cette coopération l'entreprise vise essentiellement la réduction des coûts de l'augmentation de la qualité afin d'offrir des produits qui répondent favorablement au rapport qualité/prix et comme suite logique renforcer son positionnement sur le marché pour mieux répondre à l'exigence de sa clientèle. Par rapport à l'importance de collaborer avec ses fournisseurs cela lui donne l'avantage d'obtenir de la matière première à bon prix, une bonne qualité et dans les meilleurs délais cela contribue d'une manière directe à la compétitivité de l'entreprise. En outre, pour diminuer leurs coûts, les entreprises cherchent des pays où le coût de la main-d'œuvre, des énergies, des matières premières ou des taxes est plus faible (phénomène de mondialisation). Une autre façon pour diminuer les coûts consiste à diminuer l'incertitude de la demande, un des moyens pour la diminuer est d'avoir une relation durable avec le client, cette relation est dans l'intérêt du client aussi, grâce à cette relation durable le client peut aider son fournisseur à augmenter la qualité de ses produits et à diminuer ses coûts.

Pour augmenter la vitesse de réponse au marché, il y a deux phénomènes importants :

- L'ingénierie simultanée
- Une coopération forte entre les entreprises qui sont dans une même chaîne logistique, cette coopération forte est nécessaire, en effet, si une partie de cette chaîne ne s'assure pas correctement sa fonction, le produit final ne peut pas être disponible à l'heure, aujourd'hui la concurrence n'est pas entre les producteurs, elle est entre les chaînes logistiques face à ces évolutions, le rôle de la logistique dans l'entreprise revêt un caractère stratégique. En effet, la chaîne logistique par sa transversalité va jouer un rôle de « colonne vertébrale » au sein de l'entreprise. Elle va mettre les acteurs dans une logique de coopération et de coordination et d'avoir une vision plus globale et à s'appuyer sur l'ensemble des maillons de cette chaîne pour pouvoir avancer.

La logistique a connu aussi une mutation stratégique lui confiant dans une ample optique de gérer non seulement les problèmes d'intégration entre les stades logistiques dans l'entreprise (logistique intégrée), mais aussi la coopération entre entreprises d'une même chaîne logistiques (la logistique coopérée).

Figure 4 : Dans les années 90 : la Logistique coopérée.



Source : Tirer du site : <http://www.lognews.info> .

Comme récapitulation, voici le tableau suivant résume d'une manière simple les grandes périodes de l'évolution de la logistique cloisonnée à la logistique intégrée.

Tableau 1 : les grandes périodes de la logistique

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative /SCM
Période	Avant 1980	1980-1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable	Réduire les coûts logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques Améliorer la qualité des prestations logistiques.	Réduire les coûts et les délais logistiques Améliorer les niveaux de services.
Rôle d'information dans le système logistique	Faible, car les systèmes propriétaires ne facilitent pas les transferts d'informations.	Élevée, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquente est recherchée à travers la VMI et CPFR
Type de relation entre les membres de la Supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation de chaque membre.	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logistique « win-win » domine, sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage.	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique	Élevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide importance de la plate-forme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des plus niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plateformes.
Reconnaissance de la logistique comme fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique	Élevée et facilitée par les TIC.	Forte. Paradigme domine.
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité classique	Quelques indicateurs transversaux	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : Pierre médan, anne gratapac « logistique et Supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », DUNOD, paris 2008 p18.

Section 02 : définition de la Supply chain et les concepts associés

Avant de mettre le focus sur la définition du concept management de la chaîne logistique « SCM », il est nécessaire de s'intéresser en premiers lieu à la notion de la logistique :

2.1 Définition de la logistique

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, depuis sa création en 1836 jusqu'à au début des années 1900, son utilisation était surtout militaire ⁹(section 1) avant de passer au monde d'entreprise.

Nous allons citer plusieurs définitions qui nous apparaissent les plus importantes et qui marquent l'évolution du concept :

L'American Marketing Association (AMA) proposa en 1935, dans le *marketing vocabulary* l'une des premières définitions de la logistique : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ¹⁰ ».

Cette définition affirme que la logistique concerne que les activités physiques de la phase de distribution, donc on déduit que la logistique est synonyme de la distribution physique.

En 1962, **le NCPDM** (*National Council of Physical Distribution Management*) actuellement **CSCMP** (*le conseil of Supply chain management professionnels*) a proposé cette définition de la « logistique » : « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, les choix des emplacements des usines et des*

⁹ Rémy LE MOINGNE « *Supply chain management achat, production, logistique, transport, vente* ». Dunod, paris 2013, page 03.

¹⁰ DANIEL Tixier, HERVE Mathe et COLINE Jaques : « *la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux* », édition DUNOD, paris, 1983, p 52.

*entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert au client*¹¹ ».

On remarque que, cette définition inclut les activités liées à la distribution physique d'une manière très large, ainsi que, pour la première fois, la prise en compte des prévisions du marché, le service offert au client et la localisation des usines et des entrepôts (configuration des réseaux de distribution) qui est une décision stratégique.

En 1968, **John.F. Magee** a défini la logistique comme suit : « *technique de contrôle et de gestion des flux des matières et des produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation*¹² ». Cette définition englobe clairement les flux d'approvisionnement (physiques) et l'aspect de la gestion dans la logistique ainsi que la prise en compte claire de la partie amont de la chaîne logistique.

Le grand spécialiste de logistique **James L. Heskett**, donne deux définitions pour le terme de la logistique :

En 1973, il définit la logistique comme étant : « *la gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et à un moment donné*¹³ ». J. Heskett ajouté la notion de « la création d'utilité » synonyme à la création de la valeur (travaux des M. Porter).

Dans un article de 1977, il donne une autre définition : « *la logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût.*¹⁴ » Dans cette définition il inclut la notion de service ainsi l'optimisation des coûts.

Pour **Michel Porter**, la logistique est une fonction de création de valeur, mais son périmètre reste interne à l'entreprise et la partie approvisionnement est intégrée comme une fonction de support. La vision de Porter diffère donc de celle actuellement retenue par les logisticiens, parce qu'elle n'intègre pas explicitement l'amont et l'aval dans la chaîne de

¹¹ Pierre médan, anne gratacap « *logistique et Supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale* », DUNOD, paris 2008 p10.

¹² Pierre médan, anne gratacap op-cit, page10.

¹³ MEDAN Pierre, GRATACAP Anne : Op. cit. p11.

¹⁴ MEDAN Pierre, GRATACAP Anne : Op. cit., p11.

valeur et en raison d'une différence d'appréciation sur ce qui contribue directement à la réaction de valeur.

Nous retiendrons plutôt la définition de **l'ASLOG** (Association des logisticiens d'entreprise) qui indique que « *la logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que : localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison* »¹⁵.

2.2 La notion de la chaîne logistique (Supply Chain)

Avant de passer aux définitions de la chaîne logistique, il est nécessaire de mettre le curseur sur le sens de terme anglais « Supply », en tant que substantif, il signifie « offre » employée comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionnement ». « Chaîne de l'offre » ou bien « chaîne d'approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire Supply chain.

La chaîne logistique correspond à l'évolution de la logistique (le concept popularisé au milieu des années quatre-vingt-dix). La logistique n'est en effet qu'un élément important du management de la chaîne logistique.

Selon **YVES PIMOR**, la chaîne logistique 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* »¹⁶.

La Supply Chain peut traduire par logistique globale, parce qu'elle regroupe l'ensemble des acteurs et des tâches agissant sur le flux pour permettre d'amener un bien de l'état de matière première à celui de produit fini¹⁷.

Elle englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, de distribution, de plus en plus on voit la chaîne

¹⁵ J. Duboin, J. Paveau et al : exporter, 25e éditions foucher, paris, février 2016 p 249.

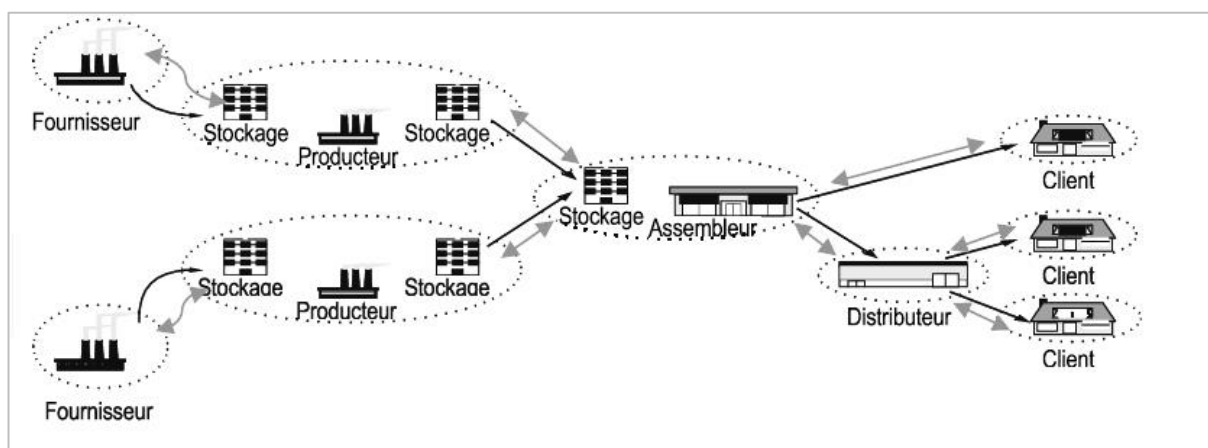
¹⁶ YVES PIMOR, logistique, « *production, distribution, soutien* », 4ème édition, DUNOD paris, 2005, p5

¹⁷ AYADI Sofiane, « *Externalisation et création de valeur au sein de la "Supply Chain" : l'entreprise étendue* », La Revue des Sciences de Gestion 2009/2 (n° 236), p. 85-93

logistique comme une toile regroupant plusieurs activités citées, cela est dû à la complexité des organisations actuelles et leurs dimensions internationales¹⁸.

Une chaîne logistique se définit comme un réseau d'organisation (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participe à la fabrication, livraison et la vente des produits, ces organisations échangent entre elles des flux physiques, financiers et d'information.

Figure 5 : Présentation de la chaîne logistique (Lee et Billington, 1993)



Source : tire du site : [La chaîne logistique \(GALASSO, 2007\) « Council of Supply Chain... | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\).](#)

2.3 Le concept de Supply chain management (SCM)

D'une manière générale, le supply chain management regroupe l'ensemble des activités visant à conduire et améliorer la chaîne logistique. Pour mieux comprendre le concept nous devons présenter plusieurs définitions qui ont été proposées par différents auteurs et parmi lesquelles, nous citons les suivantes :

D'après Halley : « la gestion de la chaîne logistique se définit comme un réseau d'entreprises en interaction dont l'objectif est de livrer un produit ou un service à l'utilisation finale en coordonnant les activités associées au mouvement des biens, de la matière première jusqu'à la livraison du produit fini par des combinaisons efficaces de ressources qui contribuent à la création et à la livraison de la valeur¹⁹ »

¹⁸ LE MOGINE Rémy : Supply chain management, 2e édition, DUNOD, 2007, p 9.

¹⁹ Christine Belin-Munier, « Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion », France, P12.

Martin Christopher propose la définition suivante : « c'est une gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin d'offrir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique ».

Helmick et al définissent la gestion de la chaîne logistique comme : « Un ensemble d'approches utilisé pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée en bonne quantité, au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client ».

Pour **Tan et Al** : « La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au produit fini. La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs, c'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficience²⁰. »

D'après **Council of Supply Chain Management Professional** : « Le Supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique et les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information²¹. »

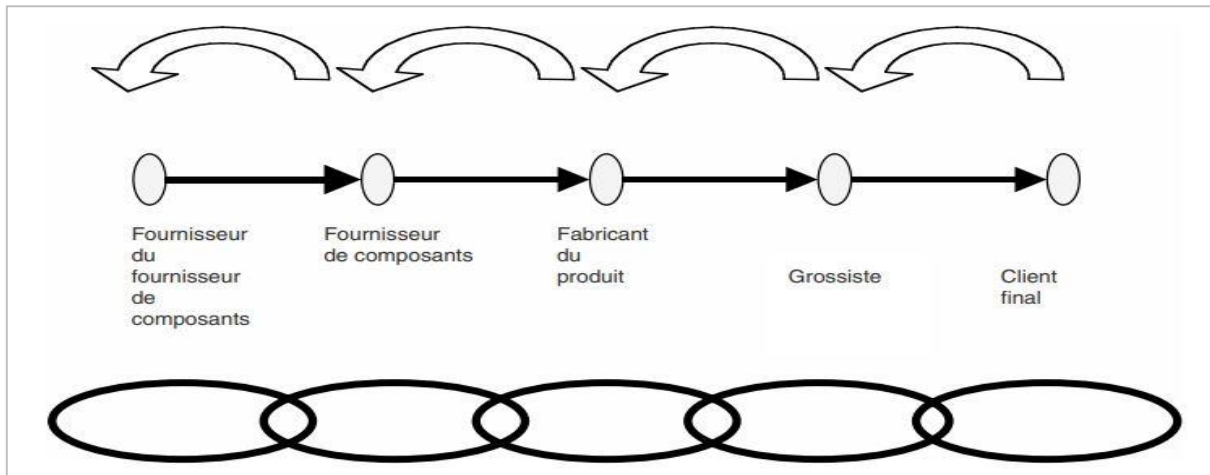
Comme synthèse, le concept de supply chain management (SCM) se définit comme la gestion globale de la chaîne logistique, par ailleurs, le SCM est un concept plus large que la logistique. Il va au-delà des frontières de l'entreprise pour s'étendre à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique. Le SCM c'est l'ensemble des méthodes, moyens, et processus destinés

²⁰ Christophe Gouin, « *Modélisation et résolution de problème de planification de la chaîne logistique à l'aide logiciel d'optimisation* », AIMMS, édition 2011, P84

²¹ Rémy Le Moigne, Op.cit., P13.

au pilotage global des différents maillons d'une chaîne logistique, autrement dit, cette gestion assure une coordination et une collaboration et surtout une intercommunication très perfectionnée entre les différents maillons de la chaîne de l'amont à l'aval (fournisseurs, intermédiaire et clients), dans le but de réaliser une livraison de valeur afin d'offrir une meilleure réponse aux besoins des clients.

Figure 6 : Représentation schématique de la Supply chain.



Source : Michel Fender et Yves Pimor « Logistique » ; 5 ème édition Dunod ; 2008 ; page 6.

2.4 Le rôle de la gestion de la chaîne logistique (SCM)

Le rôle de la supply chain management au sein des entreprises de production et distribution est multiple :

- Elle permet à l'entreprise de faire un bon choix du positionnement stratégique.
- Elle permet l'intégration des différents métiers et processus entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant.
- Elle permet l'allocation efficace des ressources de production, distribution, transport...etc.
- Elle permet la réduction des délais de fabrication et de livraison ainsi que le coût total (coût d'achat plus le coût de fabrication plus coût des stocks plus coût de distribution...).

2.5 Les enjeux de la gestion de la chaîne logistique (SCM)

La gestion de la chaîne logistique est d'une importance vitale pour les entreprises. En effet, les enjeux liés à cette démarche sont nombreux :

2.5.1 L'amélioration de la performance globale

Les entreprises doivent bien comprendre l'impact de l'optimisation maximale de leurs chaînes sur leurs activités, cela se caractérise par une amélioration des réponses apportées aux demandes des clients, un gain de temps. Et tout cela bien sûr pour un but final qui est l'amélioration des performances globales.

2.5.2 L'amélioration de la satisfaction client

Un client satisfait signifie que la commande est rapidement traitée. Dans ce cas, il est évident de maîtriser la chaîne logistique dans sa totalité, cette maîtrise permet de fiabiliser les prévisions de vente, et avoir une gestion des stocks d'une manière efficace.

2.5.3 La réduction des risques

Il est difficile à évaluer, car c'est la variante la plus importante dans la vie de l'entreprise. La diminution du risque est donc un enjeu phare dans la recherche d'optimisation de la chaîne logistique, qui peut être obtenue avec la visibilité de cette dernière.

Section 03 : l'organisation de Supply chain management

Dans la section précédente, nous avons donné plusieurs définitions relatives à la chaîne logistique, pour appréhender l'organisation du Supply Chain management, il nous convient de clarifier les fonctions auxquelles s'étend la chaîne logistique ainsi que les différents flux qui décrivent les interactions existantes.

3.1 Les fonctions de la supply chain

Les fonctions d'une chaîne logistique globale vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.

3.1.1 La fonction d'achat et d'approvisionnement

Les deux fonctions achats et Approvisionnements présentent souvent comme un levier de création de valeur pour les entreprises, elles n'ont souvent pas été dissociées, car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges, la détermination et le choix du réseau logistique et le choix des moyens de transport. Il ressort cependant de cette analyse que leurs missions respectives sont totalement différentes. Il convient donc de les apprécier dans une logique de complémentarité. Cependant il est nécessaire de clarifier la différence qui existe entre ces deux éléments²² :

« En tant qu'acheteur, il convient de participer à la définition des fournitures et d'assurer la détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur, la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achat et la surveillance du bon déroulement de cet élément ».

« En tant qu'approvisionneur, il convient d'assurer la programmation des besoins des livraisons et des stocks dans le cadre d'une planification générale, la gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks de produits achetés ».

D'une manière générale, la fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes, ainsi que l'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou services destinés à la production, elle couvre également tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise. Cette fonction est en charge de :

²² Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 44

CHAPITRE I : Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique.

- Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux.
- Consulter et sélectionner les fournisseurs.
- Négocier avec ces derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrats (*prix, délais, conditions de paiement...*).
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu convenu, en quantité exprimée et dans la qualité définie dans le cahier des charges.

La fonction approvisionnement a pour mission d'organiser, planifier et de contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

- La planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement).
- La détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stock, il faut disposer du juste nécessaire car trop ou peu de stock engendre des coûts (pertes liées à l'arrêt de la production, coûts des ruptures, risques de détérioration, besoin de ressources supplémentaires pour le stockage...).
- Le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes.
- La gestion des moyens de manutention et de stockage.

Tableau 2: Échange entre la fonction achat et la fonction Supply chain.

Des achats à la Supply chain.	De la Supply chain aux achats.
- Stratégie achat : politique de sourcing - Fournisseurs : profil, implantation Géographique, prix, qualité, évolution du portefeuille des fournisseurs. - Contrat d'achat - Informations nécessaires à l'élaboration des plans d'approvisionnement en fonction des plans de production. - Flux financiers (facilités et condition de paiement).	- Évaluation des sourcing (faisabilité technique et financière). - Solutions logistiques possibles en fonction des contraintes achats - Informations sur les produits et quantité à approvisionner. - Cahier des charges technique transport

La sources : Michel Fender et Yves Pimor « logistique supply chain » ; édition Dunod ; 2013 ; page 184.

3.1.2 La fonction de production

La fonction de production occupe une place principale au sein de la chaîne logistique, elle est le synonyme de savoir-faire que l'entreprise détient, d'une manière simple elle peut se définir comme l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composants en produits vendus aux clients.

La place de la fonction production dans une chaîne logistique, diffère d'une entreprise à une autre, selon le volume et le mode de production. Cependant la valeur ajoutée du Supply chain management à cet élément, consiste à planifier la production, à travers un plan industriel et commercial, mais essentiellement d'un plan directeur de production, pour répondre au mieux à la demande prévue tout en respectant les objectifs de productivité, de rentabilité, de service client de l'entreprise²³.

²³ André Marchal, « *logistique globale* » ; édition Ellipses ; 2006 ; page 228.

Tableau 3 : échanges entre la fonction production et la fonction Supply chain

De la production a la Supply chain	De la Supply chain à la production
- Éléments techniques clés (temps de cycle, temps de changement d'outils, plan de maintenance, etc.). - Processus de contrôle qualité. - Adhérence des plans de production au taux de rendement des machines. - Visibilité sur les productions réelles. - Contraintes techniques et humaines.	- – plan de la demande - – plan directeur de production. - – Simulations techniques et financières de plans directeurs de production. - – niveaux des stocks de matières premières, des encours et des produits finis prévisionnels et réels. - – plan de lancement des nouveaux produits et gestion des produits en fin de vie.

La source : Michel Fender et Yves Pimor « logistique supply chain » ; édition Dunod ; 2013 ; page 188.

3.1.3 Le stockage

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs²⁴.

La gestion des stocks est : une formation pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun²⁵».

Le pilotage optimal de stock est d'une valeur capitale pour la performance de l'entreprise, la gestion de stocks permet l'anticipation de besoin de réapprovisionnement, donc elle garantit dans un sens une production continue en écartant toute éventualité de ruptures de stock de matière première, ainsi qu'il inclut les stocks des produits en-cours et des produits finis.

²⁴ Pierre ZERMAT I, Pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2001, p5

²⁵ RAMBAUX. À, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1963

On déduit que le stock est d'une valeur vitale pour les acteurs de la chaîne logistique ainsi que les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. L'optimisation de la chaîne logistique passe par une gestion efficace des stocks.

3.1.4 La fonction de distribution

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs, elle peut être définie comme « L'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur. ²⁶»

3.1.5 La fonction de transport

Le transport est un élément stratégique qui met en valeur la compétitivité du vendeur. Cependant il existe un lien direct entre la réactivité de la chaîne logistique et l'efficacité du mode de transport choisi, car le transport de marchandises peut être assuré par différents modes de transport en tenant en compte les exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût²⁷.

Ces modes sont répartis en cinq catégories :

- **Le transport routier** : il est plus efficace du point de vue des coûts engendrés, mais moins rapides.
- **Le transport aérien** : il est généralement utilisé pour le transport de produits dont la valeur est très élevée, il est coûteux, mais permet de réagir très vite.
- **Le transport fluvial** : peu coûteux en énergie et permet de transporter des tonnages très importants, mais ce mode transport est relativement lent et disposant de voies navigables limitée et très inégalement répartie.
- **Le transport maritime** : il est le plus économique pour les échanges massifiés et de longue distance, il est également utilisé pour des échanges de courte distance dans les régions bien irriguées par les mers.

²⁶ Claude Demeur Aide-mémoire Marketing ; édition DUNUD ; 6e Édition ; Paris ; 2008 ; page 169.

²⁷ Philip Kotler et alii ; « *MARKETING MANAGEMENT* » ; Edition PERSON ; 13eme Édition, page 595.

3.1.6 La vente

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont²⁸. Si ces dernières ont été bien optimisées pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente a été facilitée, car il pourra offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.

Tableau 4 : échanges entre la fonction ventes et la fonction Supply chain.

Des ventes à la Supply chain	De la Supply chain aux ventes
- Informations nécessaires à l'élaboration des prévisions des ventes (tendances, concurrences, etc.) - Veille concurrentielle. - Service après-vente. - Politique de gestion des retours. - Informations spécifiques sur les gros clients	- Communication des prévisions des ventes et de leur fiabilité. - Planning de livraison. - Enquêtes de satisfaction client - Stocks réels et prévisionnels. - Visibilité sur les encours de commande et de livraison.

Source : Michel Fender et Yves Pimor « logistique supply chain » ; édition Dunod ; 2013 ; page 190.

3.2 Les flux gérés dans la Supply chain management

3.2.1 Définition d'un flux

Le mot flux désigne en général un ensemble d'éléments (informations / données) évoluant dans un sens commun. Un flux peut donc s'entendre comme un déplacement de quelque nature qu'il soit, caractériser par une origine, une destination et un trajet ou autrement dit un flux est le déplacement d'éléments dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, car le déplacement se fait entre l'instant T0 et l'instant Tn dans l'espace, car le déplacement à une origine, parfois appelée émetteur et une destination, appelée récepteur.

On dénombre trois flux dans la chaîne logistique : flux physiques, flux d'informations, flux financiers.

²⁸ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 252

3.2.2 Le flux physique

Le flux physique correspond au déplacement et le stockage relatif à une marchandise, commençant son trajet de site de production vers le client final passant par les entrepôts et les hypermarchés.

Pour une entreprise, la quantité de produits fabriqués et vendus chaque année correspond aux flux physiques réalisés par an. De manière plus rigoureuse, le flux physique mesuré à un endroit du système correspond à la quantité de produits qui passe à cet endroit à chaque unité de temps ²⁹.

Les flux physiques sont parfois décomposés en :

- Flux principal (produits, composants).
- Flux annexe (par exemple les emballages, les étiquettes).
- Flux retour (reverse Logistics) qui concerne les retours de produit pour la réparation (service après-vente) ou pour le recyclage et destruction en fin de vie du produit³⁰.

Figure 7 : Les flux physiques



Sources : tiré du site : www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide.

3.2.3 Les Flux financiers

Ils constituent des flux monétaires, visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Ils se décomposent en quatre (04) processus :

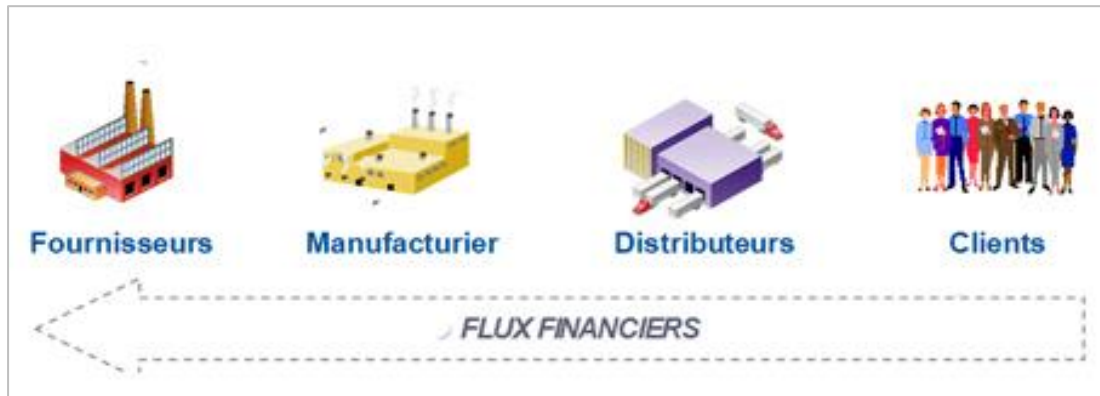
- Le processus payé (fournisseur) ;
- le processus facturé (les produits aux clients) ;
- le processus encaissé (l'argent issu de la transaction du flux physique) ;
- le processus budgété (prévoir des variations et le niveau du flux financier).

²⁹ Alain COURTOIS et Ali ; « Gestion de la production » ; édition d'organisation ; 4e Édition ; 2003 ; page05.

³⁰ Alain chapdaniel, op ; cit p39.

Comme récapitulation, les flux financiers est l'ensemble des mouvements ayant un impact immédiat ou différé sur la trésorerie de l'entreprise, ainsi qu'ils circulent en sens inverse du flux physique, mais de manière complètement désordonnée. Ce flux est la contrepartie du flux physique.

Figure 8 : flux financiers.



Source : tirer sur <http://www.lognews.info>.

3.2.4 Les flux d'information

Permet la coordination entre des flux financiers comme physique et dans chaque entité de la supply chain, et dans une vision de supply chain management.

Une coordination globale constitue des informations échangées entre chaque entité (facteurs, bon de commande, planning de livraison.), nécessaires au fonctionnement de la supply chain, il sera intégré dans l'étude des flux financiers et physiques.

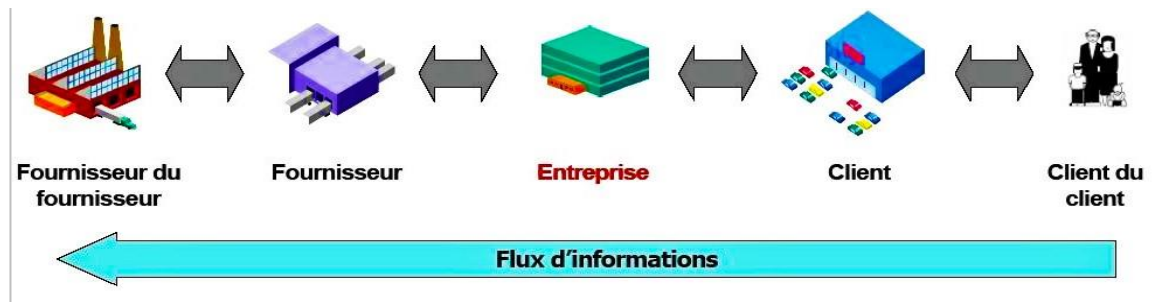
Les flux d'information sont également de différentes natures :

- Documents commerciaux (commande, bordereau de livraison, documents douaniers, facture, avis de paiement) ;
- Information (sorties de caisses par article en temps réel, prévision de commande, alerte sur l'exécution d'une commande).

Ces informations pouvant être matérialisées (documents papier) ou dématérialisées (documents électroniques), elles peuvent être traitées manuellement ou entièrement automatisées (EDI : échanges de données informatisés d'ordinateur à ordinateur)³¹.

³¹ Alain chapdaniel, op ; cit p39.

Figure 9 : flux d'information



Source : tirer sur le site : <http://www.lognews.info>.

3.3 Les niveaux de la chaîne logistique

La classification des décisions dans le temps, sur la longueur de la chaîne logistique mise en jeu, sur le nombre de responsables de l'entreprise dont l'avis est nécessaire pour validation.

Il est possible de dessiner trois niveaux : dimension stratégique, dimension tactique et opérationnelle.

3.3.1 Dimension stratégique

Cette dimension est aussi appelée stratégie management par (Crom et al, 2000), regroupe toutes les décisions au long terme (stratégique), ces décisions sont prises par le sommet stratégique, elles engagent l'entreprise sur un horizon supérieur à trois ans et qui remodèle une partie importante de la totalité de la chaîne logistique (stockage, distribution ; approvisionnement, production) exemple : les décisions d'implantations, des localisations, recherche de nouveaux partenaires industriels et la sélection des fournisseurs et sous-traitants.

3.3.2 Dimension tactique

C'est des décisions prises sur un horizon de moyen terme (6 à 36 mois), elles couvrent l'intégralité des phases et les flux logistiques, exemple de ses décisions : organiser l'approvisionnement des matières premières, localiser l'activité du conditionnement final, confier la distribution à tel prestataire, la fréquence de tel choix.

3.3.3 Dimension opérationnelle

Ça concerne les décisions quotidiennes à court terme de 1 jour à 6 mois, son champ d'action s'étend sur une partie d'un des maillons de la chaîne logistique, exemple de ses décisions : les choix de chemin de livraison (livraison directe ou regroupement), anticiper une livraison, repérer la pénurie, augmenter le volume de l'approvisionnement pour bénéficier

d'une réduction tarifaire, définir un plan de la production mensuel, c'est quotidiennement ou hebdomadairement que sont prises ou ajustées ces décisions.

Conclusion

Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que la supply chain management (SCM) est un concept plus large que la logistique, elle s'inscrit dans une politique globale d'optimisation, elle assure une coordination et une collaboration très perfectionnée entre les fonctions et les maillons de la chaîne logistique tout entiers dans le but de réaliser une livraison de valeur (la satisfaction de client au maximum).

Par ailleurs, lorsqu'on parle de globalisation, le changement de mode de consommations et l'instabilité des marchés, on peut dire que : la maîtrise de la SCM est primordiale pour l'entreprise qui cherche une gestion rigoureuse, optimisée synonyme d'une organisation flexible sans failles.

Le chapitre suivant a pour but de porter la lumière sur le concept de performance de l'entreprise et détailler les différentes approches et indicateurs pour la mesurer, ensuite, on va évaluer les apports de la supply chain management sur la performance de l'entreprise et sa contribution à la création de la valeur.

CHAPITRE II :
La supply chain
management au cœur de la
performance de
l'entreprise.

Introduction

Dans un environnement fortement concurrentiel, la recherche de la performance pour les entreprises est vitale, elle mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints, la performance constitue un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit... etc.

La performance de l'entreprise se repose sur plusieurs leviers, la supply chain management est l'un des leviers de la performance qui participe potentiellement à un champ étendu contribuant à la performance de la firme, un mauvais management de la supply chain peut avoir un impact négatif important sur la performance globale.

Dans le cadre de ce deuxième chapitre, nous allons en premier lieu focaliser sur la définition des concepts clés relatifs à la performance, ensuite nous allons présenter ses différentes typologies, en second lieu, nous allons mettre le focus sur l'évaluation et la mesure de la performance (approche qualitative et quantitative, les différents indicateurs), en troisième lieu, nous allons voir l'importance de l'analyse de la supply chain dans le cadre de la chaîne de valeur et sa contribution à la création de la valeur ainsi que à la performance de l'entreprise.

1 Section 01 : théories sur la performance.

Cette section porte sur les fondements théoriques de la performance.

1.1 Étymologie de mot performance :

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français *performer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large.

La performance puise ses origines du latin : « performare » et en anglais au 15^{ème} siècle et signifiait accomplissement d'une manière convenable¹.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. À cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et

¹ MURHULA BASHWIRA Prince, Analyse de la performance financière d'une unité de production et son impact sur la pérennité des établissements AMUR Mugote de 2009-2013 », Mémoire, UOB, 2013-2014.

le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle².

1.2 Définition de la performance :

La signification de la performance se défait de contexte à l'autre, d'un domaine à l'autre d'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie d'une manière explicite donc il existe de nombreuses définitions relatives à cette notion dont on distingue quelques définitions académiques et d'autres institutionnelles.

Selon l'AFNOR, « la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

A. KHEMAKHEM dans son ouvrage intitulé « la dynamique de gestion » définit la performance comme l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimuli ou atteint les objectifs qui lui étaient proposés. Cette manière s'analyse suivant deux critères : l'efficacité et la productivité³.

De sa part A. BOURGUIGNON à identifier trois points pour définir la performance :

- La performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs.
- La performance est résultat de l'action. Traditionnellement, « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ».
- La performance est action. La performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps »⁴.

² ZERIBI BENSLIMANE Olfa, BOUSSOURA Ezzeddine, « Responsabilité sociétale des Entreprises et Performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Études en Management des Organisations (UREMO) », Institut des Hautes Études commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009, p20.

³ A. KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, édition Dunod, Paris, 1971, p 311.

⁴ NDAO A, « Le suivi de performance dans les cabinets d'expertise comptable. Une analyse par la prise en compte des parties prenantes », PAU, France, 2007, P 03.

Pour Alfred Chandler la performance c'est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin⁵.

Pierre BESCOS et CARLA MENDOZA de leurs parts résument le concept de performance dans les dimensions suivantes :

- Tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût et performance dans une entreprise, par contre ce n'est pas forcément la performance qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur ;
- Tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques dans une entreprise⁶.

Au dernier, on peut récapituler les définitions précédentes :

1.3 Les critères de la performance :

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis autrement dit elle désigne un jugement à propos d'un résultat obtenu, par prise de compte des objectifs et les moyens mis en œuvre pour les réaliser. L'atteinte de la performance par l'entreprise passe forcément par une meilleure combinaison de l'efficacité, l'efficacité, économie et pertinence.

1.3.1 L'efficacité et l'efficacité :

Il y a souvent une confusion entre les deux termes qu'ont la même racine, mais pas le même sens.

1.3.1.1 L'efficacité :

Selon le dictionnaire « LAROUSSE », d'une manière générale, l'efficacité c'est la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné.

⁵ CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Éditions de l'organisation, 1992, p.21.

⁶ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « Le management de la performance » ; éditions comptables Malesherbes ; Paris ; 1994 ;
Page.219

Ingmar GRANSTED définit l'efficacité comme étant le rapport entre l'effort et/ou les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part⁷.

Pour LONING et autre, l'efficacité est la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu⁸.

Comme récapitulation l'efficacité par définition c'est la capacité d'un individu, un mécanisme, d'un système, d'une organisation d'atteindre les résultats attendus en utilisant le minimum des ressources possibles (économie des ressources), donc la notion des ressources est centrale. Dans ce sens l'efficacité pour l'entreprise en particulier consiste à produire des biens et services en gardant le rapport qualité, prix, mais surtout avec l'optimisation des ressources.

- D'une manière simple : **l'efficacité** = résultat atteint/moyens mis en œuvre.

1.3.1.2 L'efficacité :

Selon LONING et autre, l'efficacité « est la capacité à atteindre l'objectif c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif »⁹.

Pour BOISLANDELLE H.M l'efficacité c'est le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système¹⁰.

Qualifier un système, un organisme ou une entreprise de l'efficacité est par rapport à l'atteinte de ses objectifs escomptés dans l'échéance prévue ; d'une manière, simplifier c'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité, d'atteindre l'objectif fixé (les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc.).

- **Efficacité** = résultat atteint/objectifs visés.

⁷ GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Édition du seuil, 1980, P33

⁸ LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013, P 06.

⁹ LONING H et autre, Op.cit., P 07.

¹⁰ BOISLANDELLE H.M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.

Pour atteindre un degré élevé de la performance, l'entreprise doit avoir ses deux concepts fondamentaux dans son dictionnaire, Peter Drucker disait « L'efficacité consiste à faire des bonnes choses. L'efficience c'est faire des choses de la bonne façon. ».

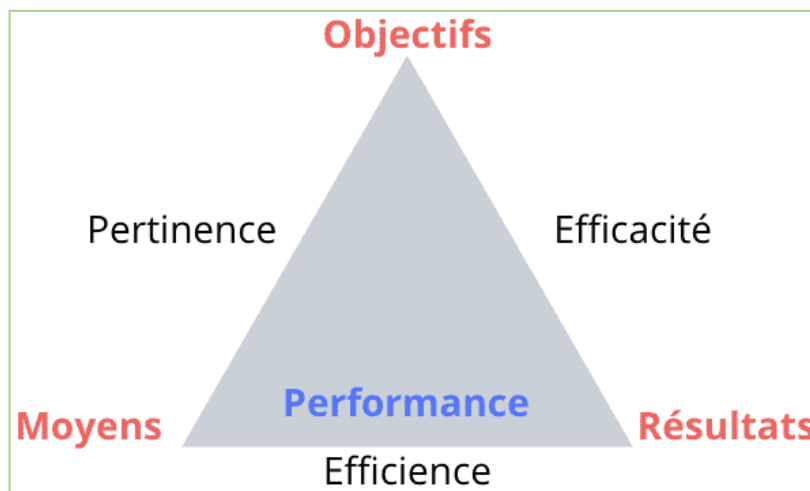
1.3.2 La pertinence :

La pertinence est une notion subjective et difficile à mesurer par définition, elle signifie la conformité des moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif fixé.

En intégrant ces trois paramètres, nous pouvons définir la performance d'une entreprise comme la capacité de celle-ci à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, en ayant maîtrisé les ressources consommées et mobilisées des moyens adéquats.

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficience et pertinence) forme le triangle de la performance suivant :

Figure 10 : La performance de l'entreprise à travers l'efficience, efficacité et pertinence (triangle de la performance Gibert-1980).



Source : LONING H et autre, op — cité, p6.

1.4 Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle n'a de sens que si elle évalue une progression selon un ou plusieurs axes choisis au préalable, la mesure de la performance vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Améliorer les processus de fabrication.
- L'obtention des meilleurs coûts.

CHAPITRE II : la SCM au cœur de la performance de l'entreprise.

- Le développement de savoir-faire.
- Créer et développer un climat de travail favorable aux personnels pour provoquer l'esprit de créativité et récompenser les performances individuelles.
- Identification et évaluation des compétences clés.
- L'obtention des meilleurs coûts.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- La réalisation des objectifs dans les délais.
- La hausse du résultat et du chiffre d'affaires.
- Une croissance rentable et durable.
- La position par rapport aux autres concurrents.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- Anticiper les besoins des clients.

1.5 Les dimensions de la performance :

D'une manière générale, il existe deux dimensions : la performance interne qui concerne les acteurs internes de l'entreprise par contre la performance externe est destinée aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, le tableau qui suit montre précisément la déférence entre la performance externe et interne.

Tableau n° 05 : la performance externe et la performance interne.

Performance externe	Performance interne
-Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	-Tournée vers les managers.
-Porte sur le résultat, présent ou futur.	-Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
-Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	-Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
-Générer l'analyse financière des grands équilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	-Aboutir à la définition des variables d'action requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

1.6 Typologie de la performance :

La performance globale désigne le fait de poser un regard sur les enjeux actuels, mais aussi sur les opportunités d'amélioration et sur la capacité d'évolution de l'entreprise, la recherche d'une performance globale est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité. Elle s'apprécie sous plusieurs angles, la synthèse de la littérature distingue trois dimensions essentielles de la performance globale :

1.6.1 La performance stratégique :

Cette performance, ça concerne le long terme, l'entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises. La performance stratégique est appréciée par la qualité du système d'excellence. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. il présente un ensemble des techniques et pratique managériales qui garantir le bon fonctionnement de l'entreprise, à l'aide des différentes informations (communicatives, résultats, situations difficiles) les managers cherchent à établir des stratégies, dont l'objectif est de trouver un système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu.

1.6.2 La performance concurrentielle :

Elle est relative au milieu concurrentiel de l'entreprise, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'« atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels. En ce sens, une entreprise ne peut bénéficier de cette performance que si elle arrive à déceler de façon claire les caractéristiques changeantes les systèmes concurrentiels liés à son activité. Une fois détecté tous les aspects de la concurrence, l'entreprise doit anticiper sur les changements du jeu concurrentiel, cela peut se faire par exemple par la politique de différenciation. En effet, cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

1.6.3 La performance socio-économique :

Elle regroupe la performance organisationnelle, sociale, commerciale, économique et financière :

1.6.3.1 La performance organisationnelle :

“La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient M. Kalika (1988)¹¹ soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique”¹², autrement dit la performance organisationnelle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

En effet, il existe plusieurs définitions y'a pas une définition claire en ce qui concerne la performance organisationnelle. Elle est exprimée par la “qualité de structuration d'une organisation, caractérisée certainement par une hiérarchie, sans prendre en compte les relations sociales et économiques à l'entreprise.

1.6.3.2 La performance sociale :

Design l'état des relations sociales au sein d'entreprise, autrement dit, la considération des employés ainsi que des équipes dirigeantes vis-à-vis de l'entreprise, de leur rapport personnel et objectif au travail, cette performance se présente comme un moyen d'information sur l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise. La performance sociale des entreprises sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels.etc.

La compétitive et la performance globale des entreprises passe nécessairement par la mise en place des pratiques managériales qui vise à améliorer le climat social au sein des entreprises afin de créer climat de travail favorable aux personnels pour provoquer l'esprit de créativité.

1.6.3.3 La performance économique et financière :

‘La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs’¹³

¹¹ KALIKA M. Cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit. p.119

¹² Idem.P119.

¹³ Idem P119.

La mesure de la performance économique et financière se fait à travers des critères (ou indicateurs) quantitatifs de résultat tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs... etc.

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elles sont considérées comme la référence d'évaluation de la performance des entreprises, la performance économique sert à mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise (la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix) quant à la dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (interdépendance entre les performances : performance commerciale, sociale... etc.).

1.6.4 La performance commerciale :

Appelée aussi la performance marketing qui est relative à la notion de la satisfaction des clients, c'est-à-dire le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs (tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires) ou bien par les critères qualitatifs (tels que : la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, la qualité des produits...).

Pour la durabilité de cette performance, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer ainsi qu'elles doivent identifier toutes les actions qui permettent d'offrir la valeur aux clients, et cela, quel que soit son environnement. On dit que l'entreprise 'crée de la valeur aux clients', une fois qu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes clients sur le marché.

2 Section 02 : les déterminants et les indicateurs de mesure de la performance.

La question de la mesure de la performance se pose toujours aux dirigeants de l'entreprise, évidemment ses derniers doivent la mesurer, cela il permet de s'assurer que les actions engagées s'inscrivent bien dans la voie des progrès choisis.

La performance se mesure avec des déterminants et indicateurs de nature qualitatifs et quantitatifs. Dans le cadre de cette section on va mettre la lumière sur l'évolution de concept mesures de la performance, les approches qualitatives et quantitatives de mesure.

2.1 L'évolution de la notion de mesure de la performance organisationnelle

Pendant longtemps (les années 1920-1980), l'approche de la mesure de la performance a été réduite à une dimension centrée sur indicateurs de nature purement financiers, avec les évolutions progressives dans le cadre de la nouvelle économie, l'approche quantitative montre ses limites en matière de mesure de la performance ce qui implique la nécessité de développer des indicateurs qualitatifs (non financières) et multidimensionnels comme un instrument de mesure adapté.

Tableau 6 : Évolution temporelle du concept de mesure de la performance.

1920	//	1970	1980	1990
Modèle Dupont		Bénéfice par action (EPS)	Ratio VM/VC	Valeur économique ajoutée (EVA)
Rendement de l'investissement (ROI)		Ratio cours-bénéfice (C/B)	Rendement des fonds propres (ROE)	Valeur marchande ajoutée (MVA)
			Rendement de l'actif net (RONA)	Tableau de bord
			Flux monétaires	Ratio du rendement en liquidités sur Investissement (CFROI)

Source : ST-PIERRE Josée et al., (2005, p. 3), In Ampuero et al., (1998).

À travers le tableau 1, dans un survol historique sur l'évolution des mesures de la performance, on constate qu'avant les années quatre-vingt-dix, les mesures de la performance d'une organisation ont été construites exclusivement à la base d'éléments financiers et comptables exemple : des mesures comptables tell que le résultat comptable de l'entreprise, les indicateurs traditionnels de rentabilité et de profitabilité. Dans ce cadre on peut citer le

rendement de l'investissement (ROI= le bénéfice net/capital investi), bénéfice par action (EPS), le modèle de Dupont : qui consiste à utiliser l'information disponible (analyse financière à l'aide des ratios) pour déterminer la performance... etc.

Dans les années 80, la performance fut toujours abordée dans une perspective principalement financière, de nouvelles mesures liées à la gestion des coûts et à la performance opérationnelle apparaissent. Au milieu des années quatre-vingt-dix, les limites des indicateurs financiers ont milité en faveur du développement de nouveaux types d'indicateurs de gestion donc l'apparition des modèles globaux de mesure et de gestion de la performance tels que la valeur économique ajoutée (EVA) et le tableau de bord prospectifs... etc.

2.2 Les approches de mesure de la performance

2.2.1 L'approche financière de la performance (quantitative)

D'une manière générale, l'approche quantitative désigne la mobilisation des données quantifiables et les analyser avec des outillés de statistique, autrement dit, cette approche financière repose principalement sur des indicateurs financière et comptable pour mesurer d'une manière relativement objective la performance de l'entreprise.

Avec le développement de l'économie et la prééminence des marchés financiers, les indicateurs financiers sont imposés comment un instrument d'évaluation de la performance des entreprises, parmi ses indicateurs on trouve le R.O.I (retour sur investissement) en suite, la valeur ajoutée économique (EVA) est un concept apparu avec la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. Il est considéré comme un indice important de création de la richesse pour les actionnaires, qui sont considérés à cette époque comme la seule partie prenante créatrice de la valeur. Il faut souligner qu'à cette époque les ratios financiers sont utilisés principalement comme une référence pour la prise de décision.

À la fin des années 70, le début des années 80, ces mesures de type financier ont été critiquées par plusieurs auteurs (Gomes et al, Cumby et Conrod et Kaplan et Norton et autres), car elles présentent des limites suivantes :

- Elles ne prenaient compte que la valeur pour les actionnaires et qu'elles négligeaient donc d'autres stakeholders comme les clients.
- Des indicateurs qui ne donnent pas une vision plus large c'est à long terme de la performance.

-Dés fois le problème de lisibilité, autrement dit ils supposent un niveau de connaissances comptables et financières que ne possèdent pas tous les managers.

-Elles ne prenaient pas en considération les actifs intangibles.

À partir de là, y'a l'apparition de plusieurs modèles qui prend en considération d'autres types d'indicateurs non financiers.

2.2.2 L'approche non financière de la performance (qualitative)

Face aux changements de l'environnement, l'intensité de la concurrence, l'approche quantitative qui se base sur des indicateurs financiers de mesure montre ses limites, donc il faut des nouveaux angles de mesure, la performance financière n'est pas suffisante pour déterminer la performance de l'entreprise, elle se construit globalement, à travers les travaux (M. Porter, 1985), principalement sur la chaîne de valeur démontre qu'il y'a une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centre de profit. À cette nouvelle réalité, la création de la valeur, donc ne se repose pas seulement sur les actionnaires, mais en revanche sur d'autres parties prenantes (actionnaires, associations, syndicats, clients, fournisseurs, etc.).

L'évaluation de la performance est devenue globale, elle se repose sur premièrement sur la dimension économique traditionnelle, ajoutant aussi la dimension environnementale et sociale, donc c'est l'émergence de la performance globale, Marcel Lepetit la définit comme « *une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* »¹⁴. Dans ce la performance multidimensionnelle exige des indicateurs multicritères pour la mesurer (des indicateurs financiers et non financiers), ensuite y'a méthodes et modèle pour prendre en considération tous les axes de la performance tel que le « tableau de bord prospectif ».

¹⁴ Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale. BARRAUX Jacques et CGP (Commissariat général du Plan), « Entreprise et performance globale », 1997. p.256

2.3 Les indicateurs de la performance

La mesure et l'évaluation de la performance des entreprises est bien évidemment synonyme de plusieurs indicateurs plus ou moins complexes de nature différente (financiers, non financiers).

2.3.1 Définition de la notion d'indicateur

Il existe plusieurs définitions, nous allons citer quelques-unes qui nous apparaissent importantes :

Un indicateur de performance peut être défini, comme étant « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »¹⁵.

Selon C-ALAZARD et S-SEPARI « *Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses* »¹⁶.

De leur part Cérutti et Gattino (1993) définissent l'indicateur comme suit « *Donnée objective qui décrit une situation du strict point d'une vue quantitative, qui constate un résultat* »¹⁷.

Comme récapitulation, les indicateurs donc c'est des données (des informations) précises auquel on va pouvoir mesurer l'évolution d'un processus par rapport à une référence d'une façon relativement objective d'un instant donné, ou dans le temps ce qui fait de lui un outil précieux pour les dirigeants en matière de prise de décision d'aide à la prise de décision et de contrôler et diagnostiquer en permanence la santé de l'entreprise.

2.3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les indicateurs doivent posséder un certain nombre de qualités : selon Pierre VOYER, il existe quatre volets qu'il faut respecter, pour assurer la valeur optimale des indicateurs : sa pertinence ; sa faisabilité ; la qualité et la précision de sa mesure et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation¹⁸.

¹⁵ PPHILIP L, « *Méthode et pratique de performance* », 3ème Édition d'Organisation, Paris, 2003, P.130.

¹⁶ Alazard C, Separi S., Op.cit. p.643

¹⁷ CÉRUTTI et GATTINO., 1993, p. 3. Cité par HAOUET Chaker, p18

¹⁸ Voyer P, « *tableau de bord de gestion et indicateur de performance* », 2ème Édition, presse de l'Université du QUEBEC, 2006 p.p. 69-71.

2.3.2.1 La pertinence

L'indicateur doit être spécifique, doit correspondre à un objectif ou à une attente, autrement dit il doit permettre de mesurer les résultats obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère, d'autre côté il doit être présentatif dans le sens qu'il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs.

2.3.2.2 La faisabilité

La faisabilité d'un indicateur repose sur ça la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanisme de mesure et de traitement rigoureux des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. Aussi, avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un prend la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

2.3.2.3 La qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit être clair et précis dans sa formulation, sa qualité théorique (ses paramètres établis), en outre pour qu'il permette une comparaison des variables significatives de l'objet de mesure soit dans le temps ou dans l'espace, il doit avoir une sensibilité pour pouvoir les faire ressortir.

2.3.2.4 La convivialité d'interprétation et d'utilisation

La convivialité concerne la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement l'indicateur.

- a) **L'accessibilité** : L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir, il doit être simple à utiliser et à la mesure des capacités des utilisateurs.
- b) **L'intelligibilité** : L'indicateur doit être clair et simple, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.
- c) **L'évocation** : L'indicateur doit être bien présenté et illustré, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique...).

2.4 Les indicateurs clés relatifs à la performance de l'entreprise :

Il existe une multitude d'indicateurs dans le cadre de la mesure de la performance, voici parmi eux quelques indicateurs clés :

- **Indicateurs de capacité** : relation entre la quantité qui peut être produite et le temps nécessaire pour la production.

- **Indicateurs de productivité** : relation entre les résultats produits et les ressources utilisées pour la production.
- **Indicateurs de qualité** : relation entre le total produit et la production pouvant faire l'objet d'un usage c'est-à-dire celle sans défaut ou non-conformité.
- **Indicateurs de profitabilité** : pourcentage entre le bénéfice et le total des ventes.
- **Indicateurs de rentabilité** : pourcentage entre le bénéfice et l'investissement réalisés dans l'entreprise.
- **Indicateurs de compétitivité** : la relation entre l'entreprise et la concurrence. La part de marché peut être utilisée comme indicateur de compétitivité.
- **Indicateurs d'effectivité** : l'effectivité est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.
- **Indicateurs de valeur** : relation entre la valeur perçue lors de la réception du produit et le montant réellement dépensé pour obtenir ce même produit.

2.5 Le Tableau de bord perspectif comme un modèle d'évaluation de la performance globale (multidimensionnelle) :

Le Balanced Scorecard (BSC) en français le tableau de bord perspectif est le modèle est le plus utilisé actuellement par les entreprises pour mesurer de la performance globale et multidimensionnelle, il est conçu en 1992 par Robert Kaplan et David Norton.

S'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels, centrés seulement sur l'aspect comptable et financier ,autrement dit, sur les indicateurs financiers, Kaplan et Norton cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs multicritères et cohérent adapté à la logique multidimensionnelle de l'évaluation de la performance des entreprises modernes.

Selon Kaplan et Norton « La performance définie en terme financier ne suffit plus vu sa dimension court-termisme de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés »¹⁹ ainsi que « Elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.). »²⁰, en revanche le modèle du tableau de bord prospectif offre une vision plus large de la performance et une méthodologie structurante au

¹⁹ Cité par Zineb Issor, « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». 2017, p98, disponible sur [« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » | Cairn.info](#) .

²⁰ Zineb Issor, op.cit. P98.

tour des choix des indicateurs financière, comptable et non financières, c'est-à-dire il ne se limite pas seulement aux éléments financiers, mais aussi il intègre cet aspect multidimensionnel de mesure ce qui implique la prise en considération d'autres parties prenantes pas seulement les actionnaires

2.5.1 Définition de tableau de bord prospectif (Le TBP) :

Il existe plusieurs définitions concernant le TBP, on va citer quelques-unes :

Pour H. BOUQUIN le tableau de bord « *est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* »²¹.

Selon Kaplan et Norton définissent le TPB comme « *... un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets. Le TBP n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management...* »²².

Le lexique français le définit comme étant : « *Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir* »²³

Comme synthèse, nous pouvons retenir que le tableau de bord est instrument de mesure équilibré de la performance, composé d'indicateurs multicritères et multidimensionnels qui fournissent des informations utiles pour les dirigeants à la fois pour le mettre au courant de l'état et de l'évolution de son système, ainsi que pour la prise efficace et rapide des décisions.

²¹ H. BOUQUIN [2003] ; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398

²² Kaplan R. et Norton D. (1998) Le Tableau de Bord Prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès. Les éditions d'Organisation, P 31

²³ Lexique de finance, paru dans le site www.vernimme.net, le 22 juin 2022, SP

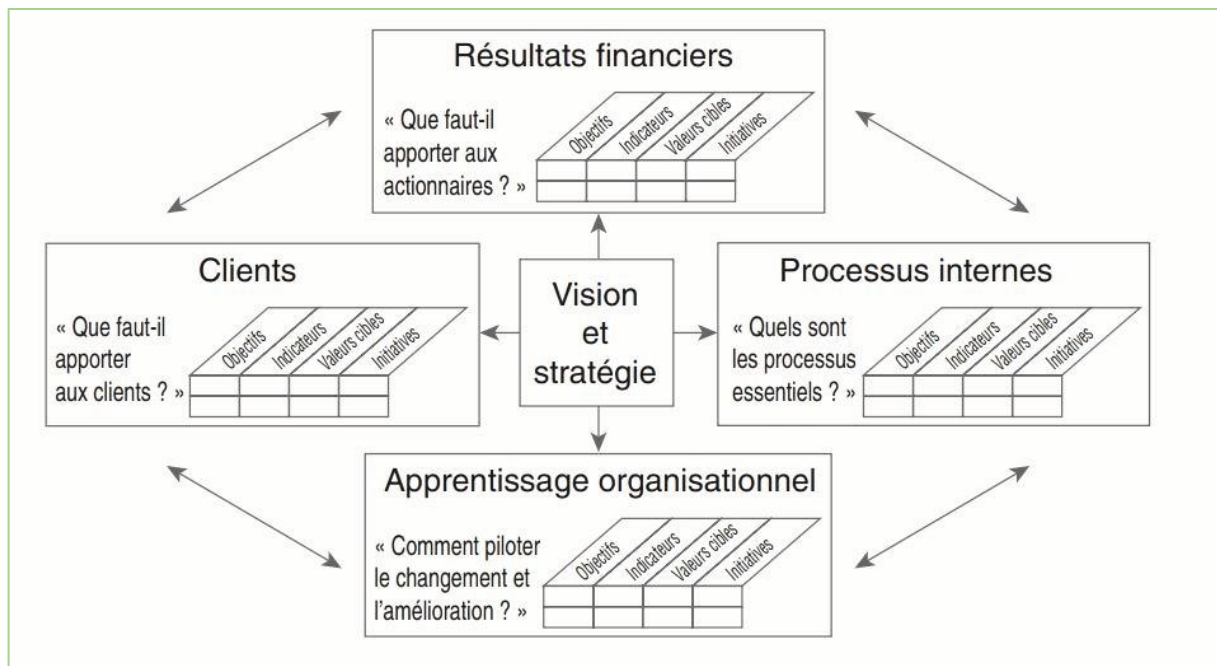
Il faut mettre le curseur sur un point important, qu'il n'existe pas un tableau de bord similaire pour toutes les organisations, étant donné que chaque entreprise est particulière ce qui implique l'existence des tableaux de bord spécifique à chaque société, évaluateurs et décideurs.

2.5.2 Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif :

Le TBP offre une vision équilibrée de la performance, c'est-à-dire il intègre des indicateurs financiers, non financiers qui sont répartis selon quatre axes :

- a) **L'axe financier** : qui mesure le degré et l'évolution de la performance financière de l'entreprise ainsi la stratégie mise en œuvre pour améliorer les résultats financiers et comptable.
Les indicateurs clés de cet axe sont : le retour sur investissement, la valeur ajoutée économique, rendement des fonds propres... etc.
- b) **L'axe « Clients »** : c'est un groupe d'indicateurs élaborer pour faire évaluer la performance liée à la satisfaction présente ou future du client, les indicateurs principaux de ce volet sont : la satisfaction client, la rentabilité par segment, l'acquisition de nouveaux clients, la conservation de la clientèle, la part de marché.
- c) **L'axe « Processus internes »** : c'est des indicateurs qui permettent le pilotage de la qualité des processus principaux et s'interroger sur la façon dont ce dernier contribue à fournir un avantage concurrentiel pour l'entreprise.
- d) **L'axe « Apprentissage organisationnel »** : qui concerne essentiellement la gestion de ses moyens humains et les savoirs (motivation et compétence de personnel) ainsi que les systèmes d'information en vue d'atteindre ses objectifs à long terme. Les déterminants de cet axe sont au nombre de trois : Les capacités des systèmes d'information, la réorientation des compétences et l'alignement des objectifs des individus les objectifs de l'entreprise.

Figure 11 : les quatre dimensions du tableau de bord prospectif.



Source : D. AUTISSIER, F. BENSEBAA, F. BOUDIER., « l'Atlas du management », Ed. D'Organisation 2010-2011, P 242.

Il existerait un effet de causalité entre les différents axes, dans le sens qu'une bonne maîtrise du processus interne associée à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion d'une logique d'apprentissage organisationnel, va aboutir à améliorer la satisfaction des clients.

3 Section 03 : La SCM comme levier de création de la valeur et de la performance de l'entreprise.

Face un environnement complexe, instable et très concurrentiel, plusieurs défis sont apparus devant l'entreprise, les plus importants c'est comment être performante et résister à la concurrence. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise se repose principalement sur le concept de la création de la valeur. Les améliorations au terme de l'efficacité de l'intérieure des frontières de l'entreprise ne suffit pas en revanche il est nécessaire de chercher le gisement de compétitivité à l'échelle du système de valeur. La démarche supply chain consiste à mettre en œuvre une démarche de gestion globale, elle apparaît même comme le moyen de développer un avantage concurrentiel, grâce à une gestion collaborative des relations au sein du système de valeur. Donc la supply chain management contribue à la performance par la création de la valeur pour l'entreprise, mais comment ?

Tout au long de cette section, on tentera d'apporter quelques réponses à cette question.

3.1 La notion de la création de la valeur (M. Porter) :

La mise en relation entre la création de valeur et la performance de l'entreprise passe nécessairement par la notion de la « chaîne de valeur » introduite par (M. Porter) :

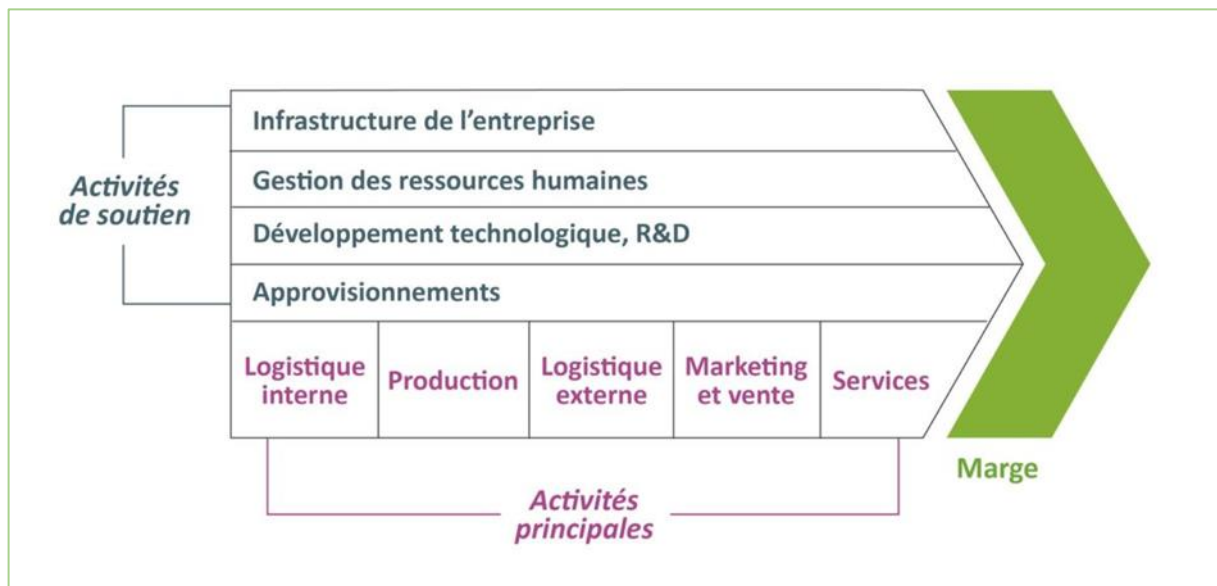
3.1.1 Notion de la chaîne de valeur (M. Porter) :

La notion de « **chaîne de valeur** » a été introduite par Michael Porter dans les années 80 dans son célèbre ouvrage fondateur de la pensée stratégique contemporaine « L'avantage concurrentiel », Michael Porter la définit comme étant un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit en vue de créer de la valeur pour le client et de la marge pour les actionnaires²⁴.

La chaîne de valeur schématise l'entreprise comme un enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise, elle permet aux entreprises d'identifier les activités génératrices de valeur en vue de créer un avantage concurrentiel.

²⁴ PORTER Michael, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, page 52

Figure 12 : présentation de la chaîne de valeur (M. PORTER).



Source : [Étude des activités de l'Entreprise : la chaîne de Valeur — EXPERLIGENCE](#)

À partir de schéma, on peut identifier neuf activités dont cinq activités de bases et quatre de soutiens. La marge représentée dans le schéma ci-dessus est la valeur ajoutée sur le marché.

Selon Michael Porter, il existe deux types d'activités : les activités principales (ou fonctions opérationnelles) et les activités de soutien (ou fonctions support), pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut les isoler selon leurs technologies et leurs importances stratégiques²⁵.

- On recense, parmi les activités principales, on distingue :
 - **La logistique interne** : activités qui sont associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit tel que la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs réception de marchandises, distribution, l'approvisionnement...).
 - **La production** : activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification.
 - **La logistique externe** : activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage des produits finis, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers ;

²⁵ Michael Porter op.cit. p 56.

CHAPITRE II : la SCM au cœur de la performance de l'entreprise.

- **La commercialisation et la vente (marketing)** : activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la force de vente, la sélection des circuits de distribution.
- **Les services** : activités associées à la fourniture de service visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit comme le service après-vente.

Les activités principales sont essentiellement qui participe d'une manière directe à la création de la valeur, l'importance vitale de certaines activités se diffère selon le secteur de l'entreprise.

- Les activités de soutien comprennent, pour leur part :
 - **Les infrastructures de l'entreprise** : ce sont les services essentiels (administratif, comptable, contrôle de gestion, financier...).
 - **Les ressources humaines** : c'est le service qui assure la gestion du personnel et sa coordination la gestion des ressources humaines oit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications.
 - **La recherche et le développement** : ce sont des services qui mobilisent un certain savoir-faire et une capacité à innover, car c'est une source importante pour avoir un avantage concurrentiel.
 - **Les approvisionnements** : c'est le processus qui permet à l'entreprise d'acquérir les ressources nécessaires pour produire (matières premières, autres biens et services).

Ses activités participe d'une manière indirecte a la création de la valeur, en revanche sont importantes, car elles permettent de pratique un effet de levier par apport à la marge crée par les activités principales.

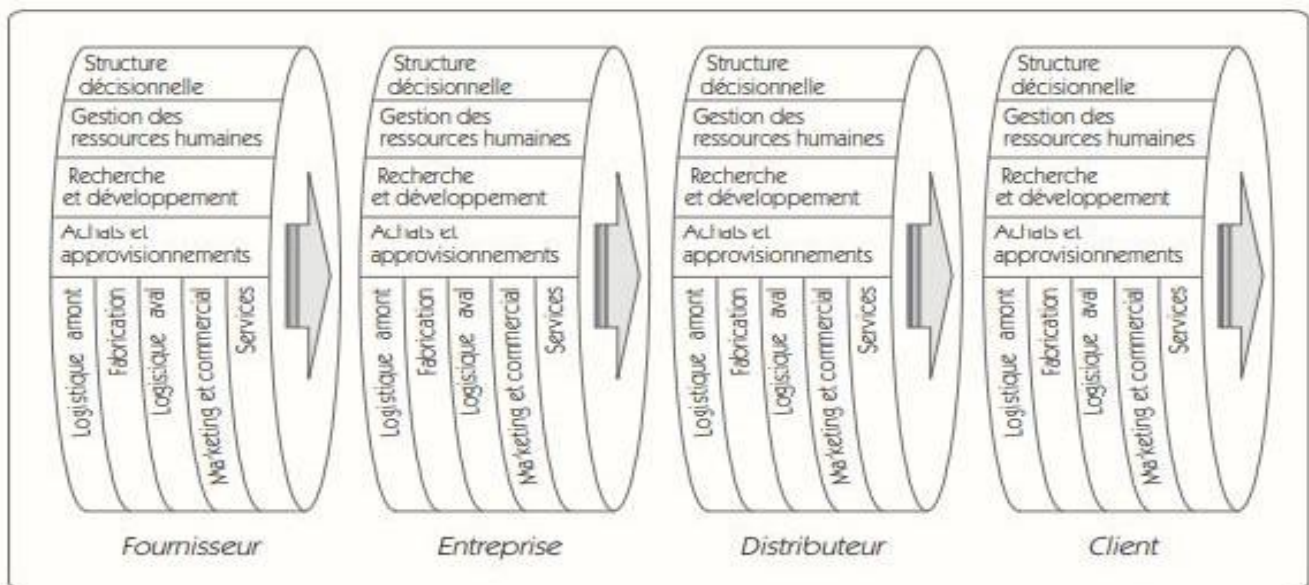
Comme récapitulation, premièrement la chaîne de valeur permet l'analyse de toutes les activités et fonctions de l'entreprise, dans le but de comprendre mieux comment les coûts et la valeur sont générés dans les différentes unités, et s'intéresser aussi sur la contribution de chaque activité à l'obtention d'un avantage compétitif qui se repose sur la localisation des sources de différenciations de l'organisation. Deuxième la création de la valeur dans le principe de la chaîne de valeur se repose sur l'effet de synergie du groupe c'est-à-dire chaque maillon de la chaîne peut avoir temporairement un comportement individuel distinct des autres, mais la finalité de

la chaîne finira par imposer à tous ses maillons un comportement de coordination et synchronisation.

3.1.2 La notion de système de valeur :

Le système de valeur met en avant la notion de partage, de coordination des activités entre une entreprise donnée et ses différents partenaires externes dans les deux sens en « amont » et en « aval » (de fournisseurs au client), autrement dit la chaîne de valeur externe c'est un regroupement, une mise en relation de l'entreprise avec toutes ses parties extérieures dans le but de création de la valeur pour les parties prenantes de la chaîne et bâtir un avantage concurrentiel.

Figure 13 : le système de valeur (la chaîne de valeur externe) :



Sources : A. Courtois, M. Pillet, CH. Bonnefous-Martin, « gestion de production », 4 éd, Éditions d'organisation, Paris, 2003

Cette chaîne de valeur externe (système de valeur) doit être construite pour prendre en compte les autres acteurs de l'environnement qui ont une influence clé sur la chaîne interne. Ces acteurs clés sont ceux qu'ont une influence réelle et décisive dans la construction de l'avantage concurrentiel. Ce sont en règle générale.²⁶

- Des fournisseurs importants.
- Des canaux de distribution.

²⁶ GARIBALDI (G), « Analyse stratégique », édition d'organisation, 3ème édition, 2008. P333.

- Des secteurs de marché.

3.2 SCM comme vecteur de l'amélioration de la performance

La performance de l'entreprise repose principalement sur sa capacité de créer de la valeur en premier lieu, et d'être efficace, efficiente, et flexible en second lieu.

L'adoption de la démarche SCM centrée sur la logistique apparait comme un outil de performance pour l'entreprise, puisque son ambition affichée est de répondre aux triples objectifs d'amélioration de service, de réduction des coûts et de création de la valeur, en gérant les relations tant en amont qu'en aval (de fournisseurs jusqu'aux clients).

3.2.1 Le SCM et la contribution à la création de la valeur :

Pour les firmes, la valeur correspond au bénéfice estimé en fonction du risque, et son évolution repose sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes des clientes. le supply chain management (SCM) « est une philosophie de management qui repose sur une coordination et une intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein de l'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 »²⁷, autrement dit, cette coordination passe par une collaboration étroite entre les parties prenantes du système de valeur (Ho et al. (2002), Mentzer, [2001] , donc les pratiques de la SCM adoptent une démarche d'alignement des différentes parties concernées autour d'un objectif commun et d'une focalisation sur le client, ainsi qu'un engagement dans la construction d'une relation partenariale de long terme avec les autres entreprises du système de valeur, donc La SCM constitue la possibilité de générer des compétences créatrices de valeur, à partir de l'intégration de processus, des activités à l'échelle globale de la chaîne.

« L'analyse de la chaîne de valeur dans la démarche de la SCM s'intéresse donc à définir les avantages concurrentiels à travers non seulement l'étude des coûts et des facteurs internes de différenciation, mais aussi l'analyse des relations entre les différents maillons de la chaîne, ainsi que les coûts associés »²⁸. On peut dire que la notion de la supply chain management

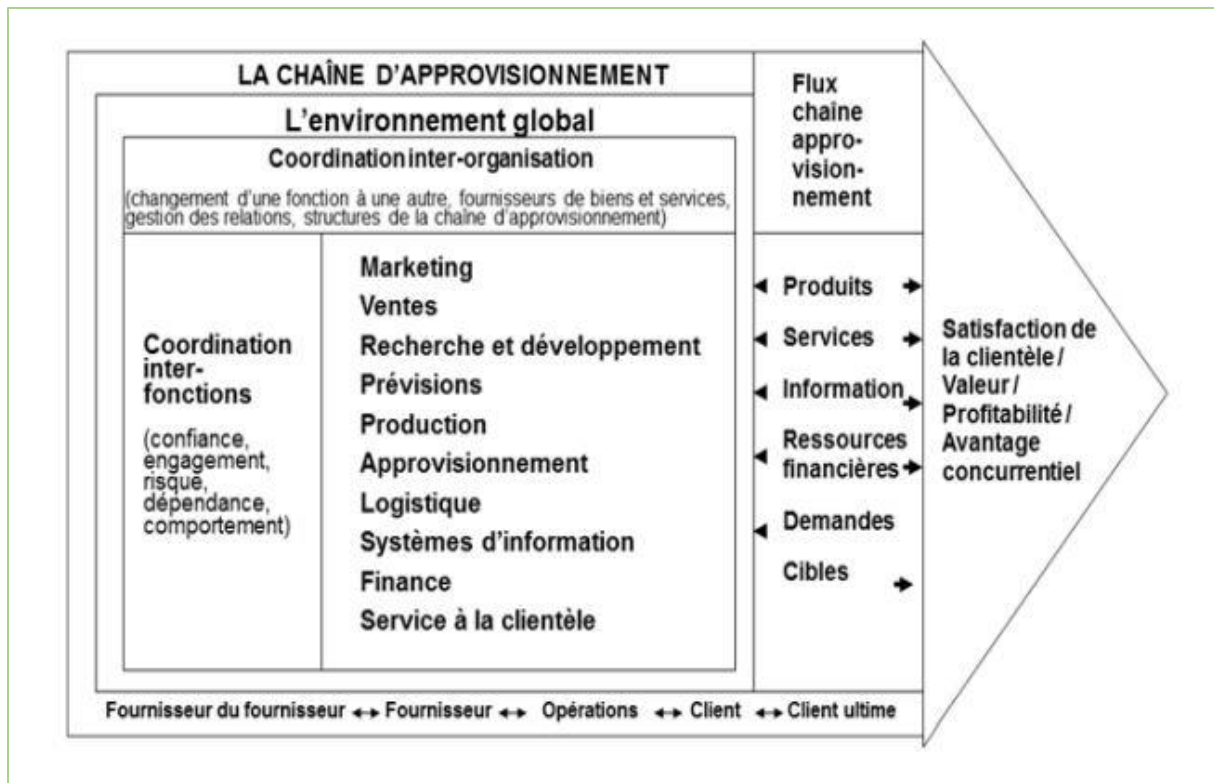
²⁷ F. Brulhart, B. Moncef « L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français » 2015, p04, disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00485408>.

²⁸ T. ZEROUAL, C. BLANQUART, V. CARBONE « supply chain management: portée et limites : l'apport des théories des réseaux », 2013, P463, disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00878966>.

CHAPITRE II : la SCM au cœur de la performance de l'entreprise.

apporte une valeur ajoutée forte, d'autant qu'elle s'inscrit dans une politique globale d'optimisation de la chaîne de valeur de l'entreprise [voir Schéma ci-dessous].

Figure 14 : une représentation de la supply chain management (selon Mentzer et al, 2001)



Source : Mintzeret John T, 'Defining supply chain management', journal of business logistics, vol. 22, n° 2, 2001, P19

3.3 Pilotage des différentes fonctions du Supply chain management

Afin d'atteindre un niveau de performance optimal dans une entreprise, il est évident de définir le modèle de pilotage et de gestion de la chaîne logistique. Le pilotage de l'ensemble des fonctions de la chaîne logistique est relativement différent, de ce fait on distingue les types de pilotage suivants ²⁹:

3.3.1 La performance de la fonction achat

Le pilotage de la performance se repose sur la prise en compte de l'analyse des dépenses, le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique.

Cependant le pilotage d'une organisation achat nécessite l'évaluation de l'efficacité et l'efficacité de cette dernière.³⁰

²⁹Rémy LE MOIGNE ; op ; cit page 69

³⁰Rémy LE MOIGNE ; op ; cit page 70.

A. L'efficacité de l'organisation achat

L'évaluation de l'efficacité de la fonction d'achats repose sur 3 critères :

•La maîtrise des coûts

Ce critère d'efficacité vise le suivi les évolutions du coût d'achat des produits, le suivies de la structure des coûts au sein de la fonction achats doit permettre de comprends les raisons d'évolution des coûts d'achat relatif aux matières premières, des produits dans le but de mettre en avoir des actions correctrices. Les coûts d'achats peuvent se varier en fonction des augmentations au niveau d'un coût de transport, coût de la matière première, variation des taux d'échange... etc.

•La maîtrise de la qualité

La démarche de vérifications de la qualité débute par la vérification des produits livrés par les fournisseurs au terme de conformités relatives au bureau d'étude. La maitrise de la qualité peut être évaluée à la phase de développement d'un nouveau produit par la mesure des charges de travail des acheteurs dans le projet de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmis aux fournisseurs.

•L'évolution du respect des délais concerner le processus de traitement d'une demande d'achat ou le respect des délais de livraison des fournisseurs, le taux de rupture des produits, le taux de livraisons en retard sont des exemples d'indicateurs permettant de mesurer le respect des délais.

B. L'efficience de l'organisation achat

La mesure de l'efficience d'une organisation achat repose sur les principales ressources de cette organisation, les employés, le management, les procédures et systèmes d'information. Le tableau suivant regroupe des exemples d'indicateurs relatifs au suivi de la performance de l'organisation achat.

Tableau 07 : les indicateurs clés de suivi de la performance de l'organisation achat.

Nom	Unité de mesure	Description
Valeur moyenne d'une commande	Valeur	$\frac{\text{Valeur totale des commandes d'achats}}{\text{Nombre de commandes d'achats}}$
Cout de passation d'une commande	Coût	$\frac{\text{Cout annuel de passation des commandes}}{\text{Nombre total de commandes}}$
Taux de service	%	$\frac{\text{Nombre de commandes honorées}}{\text{Nombre total de commandes}}$

Source : Rémy LE MOIGNE « supply chain management », édition Dunod, Paris2013, page 69.

3.3.2 Piloter la performance de la production

Une entreprise doit connaître le coût de ses produits et en particulier le coût de production pour piloter sa marge, fixer les prix de vente ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations³¹.

Le tableau suivant présente les indicateurs clés de suivi de la performance relative à la production.

Tableau 08 : Exemple d'indicateurs de suivi de la performance de la production

Efficience	%	$\frac{\text{Nombre de produits fabriqués}}{\text{Nombre standard de produits fabriqués}}$
Productivité	%	$\frac{\text{Quantité de produits fabriqués}}{\text{Quantité de produits consommés}}$
Utilisation	%	$\frac{\text{Temps d'utilisation d'un équipement}}{\text{Durée de disponibilité de l'équipement}}$
Efficacité	%	Utilisation x efficience

Source : Rémy LE MOIGNE « supply chain management », édition Dunod, Paris2013, Page 142.

3.3.3 Piloter la performance des stocks

La gestion des stocks est une partie primordiale, une mauvaise gestion des stocks reflète souvent une mauvaise gestion générale de l'entreprise en général. Un niveau de stock au plus juste force l'entreprise à éliminer ses gaspillages au maximum, donc à tendre vers une gestion sans défauts.

Le tableau suivant regroupe des exemples d'indicateurs de suivi de la performance des stocks :

Tableau 09 : Quelques indicateurs de suivi de la performance de stock :

Taux de rupture de stock	%	$\frac{\text{Nombre de produits en rupture}}{\text{Nombre total de produits}}$
Taux d'utilisation	%	$\frac{\text{Espace de stockage utilisé de l'entrepôt}}{\text{Surface total de stockage de l'entrepôt}}$
Taux de rotation des stocks	%	$\frac{\text{Nombre de produits sortis du stock}}{\text{Nombre moyen de produits en stock}}$

³¹ Rémy LE MOIGNE ; op ; cit, Page 142.

Source : Rémy LE MOIGNE « supply chain management », édition Dunod, Paris2013,
Page 212.

3.3.4 Piloter la performance de la gestion des commandes — administration des ventes

Les missions de la personne en charge de la gestion des commandes sont de traiter, suivant les procédures définies, les commandes transmises par le réseau commercial, de mettre en œuvre tous les moyens possibles nécessaires pour satisfaire les besoins des clients³²

Il existe une multitude d'indicateurs pour mesurer la performance du processus de gestion des commandes : ces indicateurs sont partagés entre clients et fournisseurs en revanche la formule de calcul peuvent être différentes en fonction des données utilisées.

Grâce à l'information obtenue de la gestion administrative des ventes, relative aux dates de disponibilité des produits, il permet de déterminer les envois de produit sur les sites de distribution en considération des capacités, des politiques de stockage, du transport.

La politique relative à la distribution se repose sur le pilotage performant de cette fonction.

Voici le tableau suivant regroupe quelques exemples d'indicateurs de suivi de la performance du processus de traitement des commandes :

Tableau 10 : Quelques indicateurs de suivi de la performance d'administration des ventes :

Délai de livraison	Durée	$\frac{\text{Somme des délais de livraison des}}{\text{Commandes Nombre total de commandes}}$
Taux de retour Client	%	$\frac{\text{Nombre de produits retournés par les clients}}{\text{Nombre total de produits expédiés aux clients}}$

Source : Rémy LE MOIGNE « supply chain management », édition Dunod, Paris2013,
Page 192.

3.4 La performance de la chaîne logistique

La performance de la chaîne logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé d'une façon transversale et global dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Cette performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui

³² MARCHAL André, « logistique globale » édition Ellipses, 2006, page 285.

livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit et en consommant moins de ressources.

La performance logistique n'est pas perçue comme une simple activité opérationnelle, mais plutôt comme une variable stratégique et un facteur essentiel pour la satisfaction des consommateurs (I. Gil-Saura et al, 2010).

3.4.1 Les piliers d'une chaîne logistique performante

La performance logistique un concept à facettes multiples et qui doit prendre en considération toutes les maillons de la chaîne, évidemment en tenant compte des piliers importants suivants ³³:

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

3.4.2 Les caractéristiques d'une chaîne logistique performante

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

³³ L.OUBAOUZINE, « LA CONTRIBUTION D'UNE LOGISTIQUE PERFORMANTE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ». 2019, p185, disponible sur <http://revues.imist.ma/?Journal=REMAC> ».

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

- Une sécurité des approvisionnements.
- Une fiabilité des approvisionnements.
- Un stock optimisé des matières premières et des composants.

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

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

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

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

3.5 Les modèles de mesure de la performance de la chaîne logistique

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

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

Le tableau suivant nous résume ces différents modèles :

Figure 15 : modèles de mesure de la performance logistique

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

World Class Logistics (Estampe et al., 2000)

Elaboré par la Michigan State University

Questionnaire de 68 questions

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

Evalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique

Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique

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

Questionnaire référentiel sous forme de scorecard

Benchmarking interne mais pas externe

Evalue les procédures logistiques

Analyse des points forts et des points faibles de ces procédures

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

Evalue les processus clés de la gestion de la chaîne logistique

Evaluations tant stratégiques que opérationnelles

Benchmarking externe par rapport aux meilleures pratiques

Identifie les améliorations souhaitables

Tableau de Bord Prospectif (Morana et Paché, 2000)

Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance

Plutôt de niveau stratégique

Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme

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

Strategic Profit Model (Stapleton et al. 2002)

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

Analyses par ratios

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

Benchmarking externe par le biais des ratios financiers

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

Source : Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée par BURMEISTER A., DJEL

Conclusion :

La définition de la notion de la performance se diffère d'un domaine à l'autre, dans les sciences de gestion, il n'existe pas une seule définition commune de cette notion ambiguë, mais plusieurs, d'une manière générale, au niveau des entreprises la performance s'exprime par degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, par ailleurs la performance est liée à la réussite, au succès et à l'action, elle est liée aussi à l'efficacité et l'efficience.

La mesure de la performance se diffère aussi entre le passé et le présent, puisque la performance d'hier se résume à la performance financière et économique, mais celle d'aujourd'hui est multidimensionnelle, donc le passage d'une approche quantitative à une approche qualitative de mesure est nécessaire afin d'avoir une vision plus large de réelle.

Actuellement la performance globale des entreprises se repose sur la flexibilité, une gestion optimisée des processus et la création de valeur, dans ce sens la Supply Chain management apporte une valeur ajoutée forte, d'autant qu'elle s'inscrit dans une politique globale d'optimisation de la chaîne de valeur de l'entreprise d'un côté, d'autre côté les pratiques de la gestion de la chaîne logistique jouent un rôle de coordination et collaboration entre les différentes maillons de la chaîne de l'amont jusqu'au l'aval et cela impact positivement la performance de l'entreprise en matière de la performance financière, la maîtrise des coûts, l'efficacité et le respect des délais, qualité des produits, la réactivité ainsi que la satisfaction des clients.

Le chapitre suivant sera consacré à l'aspect pratique de notre travail de recherche, c'est une étude de cas dont l'objectif est de répondre la problématique de départ qui consiste à évaluer la contribution de la supply chain management à la performance d'électro-industries.

CHAPITRE III :
La supply chain
management comme levier
de la performance de
l'entreprise

Introduction :

Après avoir présenté notre partie théorique, dans lequel nous avons mis l'accent, premièrement sur la gestion de la chaîne logistique (SCM), son historique, ses fonctions et ses flux... etc., ensuite deuxièmement, nous avons présenté la notion de la performance d'entreprise, et son cadre conceptuel. Dans ce troisième chapitre dédié à la partie empirique, nous allons nous intéresser principalement à porter la réponse à notre problématique en essayant de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une étude de cas qualitative.

Ce chapitre sera composé de trois sections : premièrement nous présenterons l'entreprise d'électro-industries sous plusieurs aspects, à propos de la deuxième section nous allons mettre la lumière sur la supply chain au sein d'électro-industries, en fin dans la troisième section nous présenterons notre méthode de recherche ensuite nous analyserons les résultants de l'enquête.

1 Section 01 : Présentation de l'organise d'accueil « ELECTRO-INDUSTRIES »

Au cours de cette section, nous allons mettre le focus sur l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre partie empirique, comme définition générale, d'électro industries est entreprise publique spécialisée dans l'industrie électrotechnique, leader en Algérie. En effet cette présentation mettra la lumière sur plusieurs détails sur cette entreprise : quelques généralités, l'historique, ainsi que ses activités... etc.

1.1 Généralités sur « ELECTRO-INDUSTRIES »

L'ELECTRO-INDUSTRIES est une entreprise publique économique créée en décembre 1998 avec la scission de l'Entreprise Nationale des Industries, sur le plan juridique l'EI est une société par actions (SPA) avec un capital de 4 753 000 000 DA détenus à 100 % par le GROUPE ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'ÉTAT. Cette société est la principale entreprise nationale dans le domaine de l'Industrie électrotechnique, son champ d'activité est varié basé sur la conception, la production et la commercialisation des produits électriques industriels.

1.2 La situation géographique

ELECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 39,5 hectares, située sur la route nationale n° 12, distante de 30 km du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU et de 08 km de chef-lieu de la daïra d'Azazga.

Figure 16 : une photo satellite qui montre la situation géographique d'électro-industries.



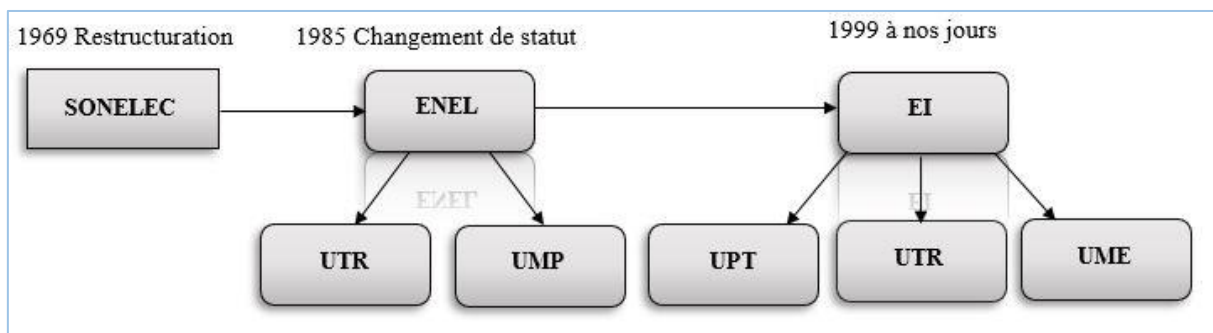
Source : tiré du site [Google Maps](https://www.google.com/maps), consulté 17/08/2022.

1.3 L'historique d'électro-industries

L'électro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries électrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure l'EI.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence, SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.¹

Figure 17: Évolution d'électro-industries



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes d'EI.

1.4 Le domaine d'activité d'« ELECTRO-INDUSTRIES »

L'ELECTRO-INDUSTRIES se présente comme l'entreprise leader dans le domaine de l'Industrie électrotechnique au niveau du territoire national, elle est spécialisée principalement dans la conception, la fabrication et la commercialisation des produits électrotechniques ainsi que prestations techniques en second lieu. Il faut souligner que les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (institut allemand des normes/group allemand d'électricité) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI).

L'entreprise Électro-Industrie est composée en trois unités sur le même site : Unité de fabrication des transformateurs et distribution, unité de fabrication des moteurs électroniques et l'unité prestations techniques.

¹Site d'ELECTRO-INDUSTRIE : <http://www.electro-industrie.com>, consulté le 17/08/2022.

1.5 Les unités de production au sein d'« ELECTRO-INDUSTRIES »

1.5.1 Unité de fabrication des transformateurs (UTR)

Cette unité présente le cœur du métier de l'entreprise, elle est spécialisée dans la production des transformateurs électriques d'une gamme très diversifiée (classée par la puissance, de la plus petite puissance jusqu'à la plus grande puissance).

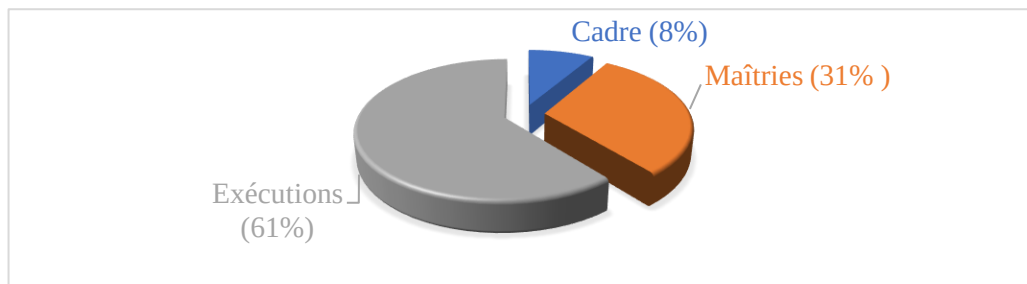
- **Capacité de production de cette unité (UTR)**

Les capacités installées au sein de cette unité sont à 5 000 transformateurs pour le type respirant et 4 500 pour le type à remplissage intégral.

- **Les ressources humaines (UTR)**

Au plan humain, l'Effectif total de cette unité est de 317 agents dont :

Figure 18 : Structure des effectifs de l'UTR par catégorie socioprofessionnelle :



Source : réaliser par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.

1.5.2 Unité de fabrication des moteurs, alternateurs et montage des groupes électrogènes (UME)

Cette unité dispose d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des moteurs évidemment elle dispose des équipements nécessaires à la fabrication, aux contrôles et aux essais de la qualité des produits finis, suivant les procédés ci-dessous :

- Découpage (encochage), emboutissage, moulage sous-pression, soudage, brasage, usinage, équilibrage, bobinage, isolation, prémontage, montage, peinture, contrôlée et essais mécanique et électrique.

La gamme de production des moteurs est plus large par rapport aux transformateurs

- **Capacité de production :**

Les capacités de production initiales installées de l'unité Moteurs électriques sont de 50 000 moteurs et 2 000 alternateurs.

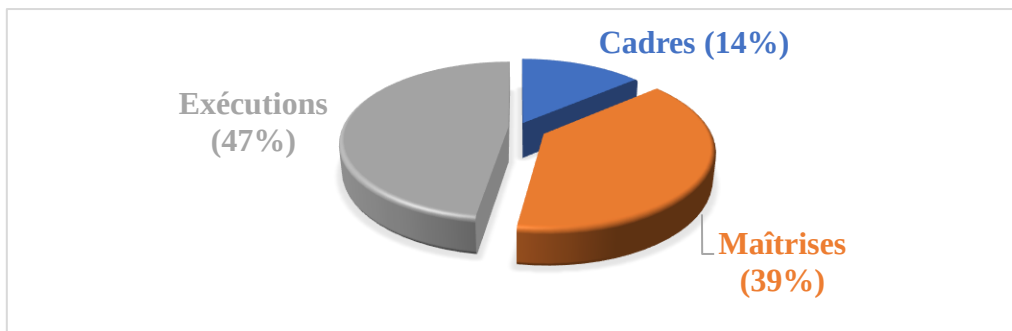
Ainsi qu'un montage de 400 groupes d'électrogènes.

En termes de réalisations de production, le taux d'utilisation des capacités, au cours de cette dernière décennie, ne se situe qu'à 25 à 30 % de la capacité installée, à cause d'un certain nombre de facteurs exogènes et endogènes dont : Le manque d'effectifs, usure prématurée de certaines parties actives des outils de à suivre découpage des circuits magnétiques des moteurs, la concurrence déloyale exercée par divers importateurs privés (moteurs chinois de moindre qualité et à prix très bas).

- **Les Ressources humaines (UME) :**

Sur le plan des effectifs l'unité emploie 238 agents dont :

Figure 19 : Structure des effectifs de l'UME par catégorie socioprofessionnelle :



Source : réaliser par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.

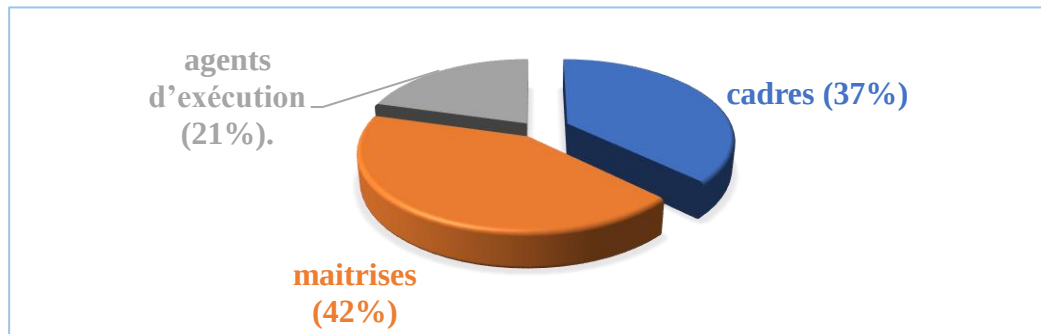
1.5.3 Unité prestations technique (UPT) :

L'unité Prestations technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié (afin de répondre à la fois à toutes exigences des clients également elle s'occupe de prestation technique pour les deux unités de production) ainsi que les matériels pour la prise en charge de Gestion des pièces de rechange des équipements de production, et des travaux d'usinage de précision : Usinage à fil (électroérosion), tournage, fraisage, rectification et affutage.

- **Ressources humaines (UPT)**

Sur le plan des effectifs, pour assurer ses missions, l'unité dispose d'une main d'œuvre de 102 agents dont :

Figure 20 : Structure des effectifs de l'UPT par catégorie socioprofessionnelle :



Source : réaliser par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Comme récapitulation, au terme des ressources humaines, le total d'effectifs de l'entreprise à la fin de 2020 est de 867 agents, structurer par catégorie socioprofessionnelle dont : Cadres : 218 (25 %), maitrises : 327 (38 %), Exécutions : 322 (37 %).

1.6 Les principaux fournisseurs et clientèles de l'électro-industries

1.6.1 Les principaux fournisseurs d'EI

Les principaux fournisseurs locaux de l'EI sont : SIDAR, NAFTAL (l'entreprise nationale spécialisée dans la conception, l'élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs [deux-roues, automobiles et autres véhicules], aussi des produits pétroliers). Et les divers opérateurs publics et privés.

L'entreprise EI travaille aussi avec des fournisseurs étrangers principalement des Français et des Allemandes et quelques autres pays : SOFILEC (France). WERNER, OTTO WOLF et DELIGNIT (Allemagne). MATELEC (Liban)... etc.

1.6.2 Les principaux clients de l'EI

Ce qui concerne les clients d'électro industrie, on trouve plusieurs catégories commençant par l'entreprise nationale SONALGAZ, KARHIF et leur filiale de transformateur comme client principal passant par des revendeurs en suite les particuliers en deuxième position :

- **SONELGAZ, KAHRIF, et leur filiale pour le transformateur**

C'est l'entreprise nationale, publique, elle est spécialisée dans la production, le transport et la distribution de l'électricité et de gaz, en effet y'a un ensemble des contrats de vente portant sur les transformateurs d'une grande puissance entre les deux entreprises, y'a des chiffres qui confirme l'EI réalise avec SONALGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70 % du total des ventes (s'après des sources internes de l'entreprise).

Ajoutant quelques entreprises de secteur privé tel que l'entreprise POVAL (motopompes), ENMTP (bétonnières), PMA (matériel agricole et outillages)... etc.

- **Les revendeurs** c'est les commerçants qui achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, dans le but principal est de les revendre. Cependant, l'entreprise EI réalise avec cette catégorie de client une proportion importante qui atteint 20 % du total des ventes.
- **Les particuliers** c'est la catégorie des clients qui achètent les produits en unités, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (unités prestation). Ils occupent une proportion de 10 % du total chiffre d'affaires d'entreprise.

1.6.3 Les distributeurs et les intermédiaires

C'est les entreprises chargées de revendre les produits d'électro-industries, la grande majorité d'eux c'est des entreprises nationales exemple : RAHIL, DME (ANNABA). COMEFI, BEN CHARGHALI (BLIDA)... etc.

1.7 Les concurrents

Les groupes et les grandes entreprises étrangères sont des principaux concurrents d'électro industriel :

- **Au niveau transformateur** (l'activité principe de l'entreprise) on trouve : MINEL (Yougoslavie), SIEMENS, TRAFO-UNION (Allemagne), ALSTHOM, France TRANSFO (France). POWER, EFFACEC (Portugal).
- **Au niveau moteur on trouve** : SIEMENS (Allemagne), LEROY SOMMER (France), EFFACEC (Portugal).

1.8 L'organisation au sein d'électro- industrie²

À partir de 2016, l'entreprise électro industrie a créé deux directions la première c'est « achat et approvisionnement » et la deuxième c'est « marketing », cela démontre que y'a une réorganisation des différents centres dans le but d'avoir e une organisation nouvelle plus pertinence, nous citons donc ces directions :

² AMRANI Rabah, AMRANI Essaidh, la mesure de la performance commerciale d'une entreprise, à UMMTO, Page 66-67

1.8.1 La direction générale

À partir de 2016 la direction générale de l'entreprise comporte six assistants et de six directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achats et approvisionnement, développement, finance et comptabilité) et de trois unités de production (moteurs, transformateurs et prestations techniques).

1.8.2 Les assistants

Électro-Industrie a six assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité et hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information aux supérieures hiérarchiques (directeur).

1.8.3 Direction ressource humaine (DRH)

Les ressources humaines de l'EI constituent un facteur de réussite déterminant. L'entreprise est organisée en structure fonctionnelle et opérationnelle en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux fluctuations de l'environnement

1.8.4 Direction commerce et marketing.

À partir de 2016 la direction marketing est attachée à la direction générale elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (études de marché, le ciblage, le positionnement, le mix marketing, etc.). C'est essayer d'en chercher les opérations développées la vente des moteurs électroniques et transformateurs.

1.8.5 Direction achat et approvisionnement

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

1.8.6 Direction juridique

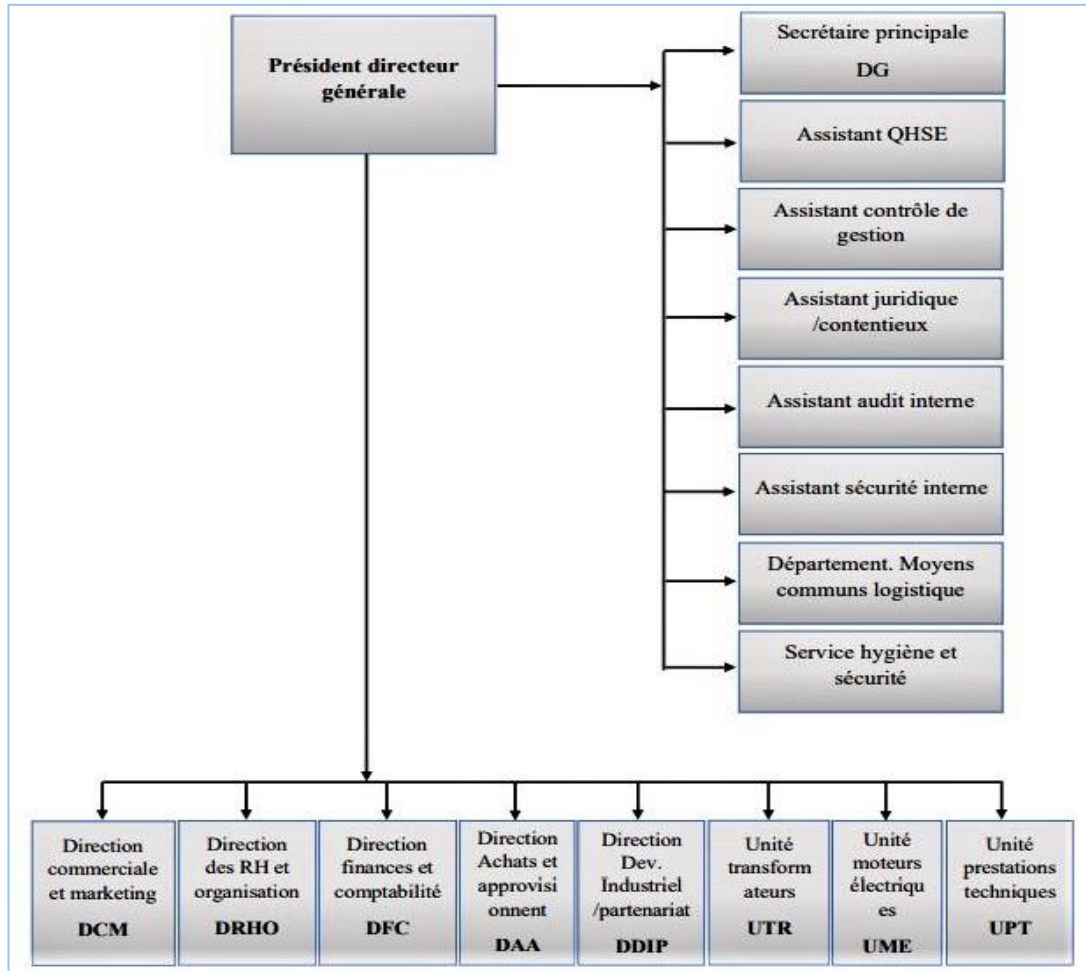
La direction juridique exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise. Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonner face aux difficultés qui peuvent se répercuter sur l'entreprise.

1.8.7 La direction de développement

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits. En effet l'EI dispose de ses propres laboratoires pour en évaluer les produits.

Ces différents centres de responsabilité sont représentés dans l'organigramme suivant :

Figure 21 : L'organigramme de l'entreprise EI



Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

1.9 Les objectifs d'ELECTRO –INDUSTRIES

Il existe plusieurs objectifs, les principaux sont :

1.9.1 Les objectifs institutionnels qui se distinguent comme suit

- Promouvoir son image de marque
- Faire valoir le côté positif de l'entreprise dans la société

1.9.2 Les objectifs commerciaux

Les objectifs commerciaux pour les produits transformateurs sont les suivants :

- Recherche de nouveau client ;
- Accroître la part de marché ;
- Fidéliser et accroître la confiance des clients pour le produit moteur ;
- Réduire les stocks énormes évolués à 24 000 moteurs ;

2 Section 02 : l'organisation de la chaîne logistique au sein d'électro industrie

Après avoir présenté dans la première section l'organisme d'accueil dans notre cas c'est « électro- industries », dans cette section nous allons intéresser à l'organisation de la chaîne logistique et ses différentes fonctions.

2-1 La gestion des achats/approvisionnement de l'entreprise « Electro-industries »

Cette fonction est prise ne charge par le département achat et approvisionnement (DAP) :

2.1.1 Département achat et approvisionnement (DAP)

Ce département est chargé d'achat de matière nécessaire se trouvant au niveau local et international, de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement, et d'assurer la gestion des stocks d'une manière prévisionnelle.

La direction approvisionnement (DAP) est organisée comme suit :

a) Service achat

Sa fonction est d'approvisionner le complexe en matières, pièces de rechange et des composants dans les meilleurs délais et en un meilleur rapport qualité/prix, ainsi qu'à l'établissement des commandes auprès des fournisseurs nationaux ou internationaux.

Ce département (DAP) est structuré en différents services, à savoir :

b) Le service prospection homologation : Ses prorogatives sont :

- Le lancement des consultations.
- Recherche de nouveaux fournisseurs
- Actualisation des données d'achat (fiche technique, normes...)
- Tenue du fichier fournisseur
- Suivi d'envoi d'échantillon pour homologation et passation de commande test.

c) Service achat à l'importation

C'est le service dans lequel le stage pratique a eu lieu, son rôle est de réaliser les tâches suivantes : Présentation des besoins en dossiers d'achats, Consultation/avis d'appel d'offres, Négociation des offres... etc.

d) Service transit

Sa mission consiste à assurer.

- L'allocation des moyens de transport.
- Le dédouanement des produits importés.
- L'enlèvement des produits importés au niveau des ports et des aéroports et leur acheminement vers les magasins de l'entreprise
- Établissement des constats pour les besoins d'indemnisation par l'assureur.

2.1.1 Les étapes et les procédures achat et approvisionnement suivie par l'EI

Cette procédure est composée de plusieurs étapes enchaînées entre elles, donc

- **L'expression du besoin**

Avant l'établissement du programme d'approvisionnement pour chaque unité (transformateur/moteur) la gestion des stocks prend en considération les points suivants :

- Les besoins bruts selon les produits à fabriquer.
- Les quantités de marchandises en stocks.
- Les quantités attendues (passées en commande, mais pas encore réceptionnée).

- **Le lancement d'un appel d'offres**

Une fois le programme est établi, le service production transmet ce dernier au service achats, ensuite le service achats et approvisionnements lance un appel d'offres national ou international, selon le montant total estimatif. Cet appel d'offres sera publié sur le site internet de l'entreprise et les journaux nationaux.

- **L'évaluation des fournisseurs.**

À l'arrivée des offres, le service SPH transmet les offres au service technique pour avoir l'avis de conformité pour les fournisseurs non homologué (demande d'un échantillon en cas ou les fournitures sont homologuées par antériorité), sinon on passe à l'étape suivante.

- **La Sélection et la négociation**

Envoi de fax de négociation pour les fournisseurs dont le produit est conforme.

- **La réception et l'exploitation des offres**
- **Établissement des TCO final à la réception des offres après négociation.**
- **Passation de la commande**

Établissement de contrat pour le fournisseur (la passation de la commande s'effectue après avoir reçu l'accord de la commission des marchés, après vérification de celle-ci du respect de la procédure d'achat).

- **Confirmation de besoin**

Confirmation du besoin au fournisseur et envoi de 6 copies de contrat par DHL pour signature et approbation à son niveau.

- **Le suivi de la commande**

Une fois le contrat est signé l'entreprise attend l'arrivée des marchandises selon les plannings de distributions.

- **Réception de la commande**

La réception de la commande est une procédure logistique de l'entreprise elle correspond à un point de transfère entre le client et le fournisseur, chaque commande a une étude de dossiers par le service transit qui s'occupe du dédouanement et l'assurance des marchandises et de la transporter à l'entreprise.

Une fois tout est fait, le service transit se dirige vers l'aéroport ou le port pour faire une déclaration officielle au service de douane, le dossier sera traité par un inspecteur de service qui va faire un contrôle visuel pour la conformité des produits et enfin donner un accord pour transporter ces derniers vers l'entreprise qui va un contrôler qualitatif et quantitatif pour la marchandise et attends la demande paiement pour que le service finance effectue un ordre de paiement.

- **Le paiement et l'expédition de la marchandise**

Le service d'achat transmet au service finance un courrier pour l'ouverture d'une remise documentaire à vue, celui-ci transmet à la banque ENEL (BEA) la demande d'importation bancaire qui sera remplie par le service transit.

L'expédition de la marchandise déroule suivant l'incoterm choisi par les deux parties.

- **La souscription de l'assurance**

Dès le service achat reçoit l'avis d'expédition, l'acheteur procède à l'établissement et la transmission à la compagnie d'assurance SAA (Société algérienne d'Assurance).

- **L'avis d'arrivée de la marchandise**

Quand les documents arrivent à la banque extérieure d'Algérie (BEA), cette dernière établira un document qui est l'avis d'arrivée des documents, et le transmet à l'ENEL à pour but d'aviser d'une manière officielle de l'arrivée des marchandises.

Après la réception de l'avis d'arrivée par le service achat, l'acheteur demande au service comptabilité de lui délivrer un ordre de virement à la banque (BEA) pour le compte de fournisseurs.

Quand l'ordre de virement sera reçu par l'acheteur, il le présentera à la banque, cette dernière va lui délivrer les documents pour qu'il puisse procéder au dédouanement des marchandises.

- **Dédouanement de la marchandise**

- **La réception des matières premières**

Livraison de la marchandise au magasin par le service transit pour contrôle qualitatif et quantitatif.

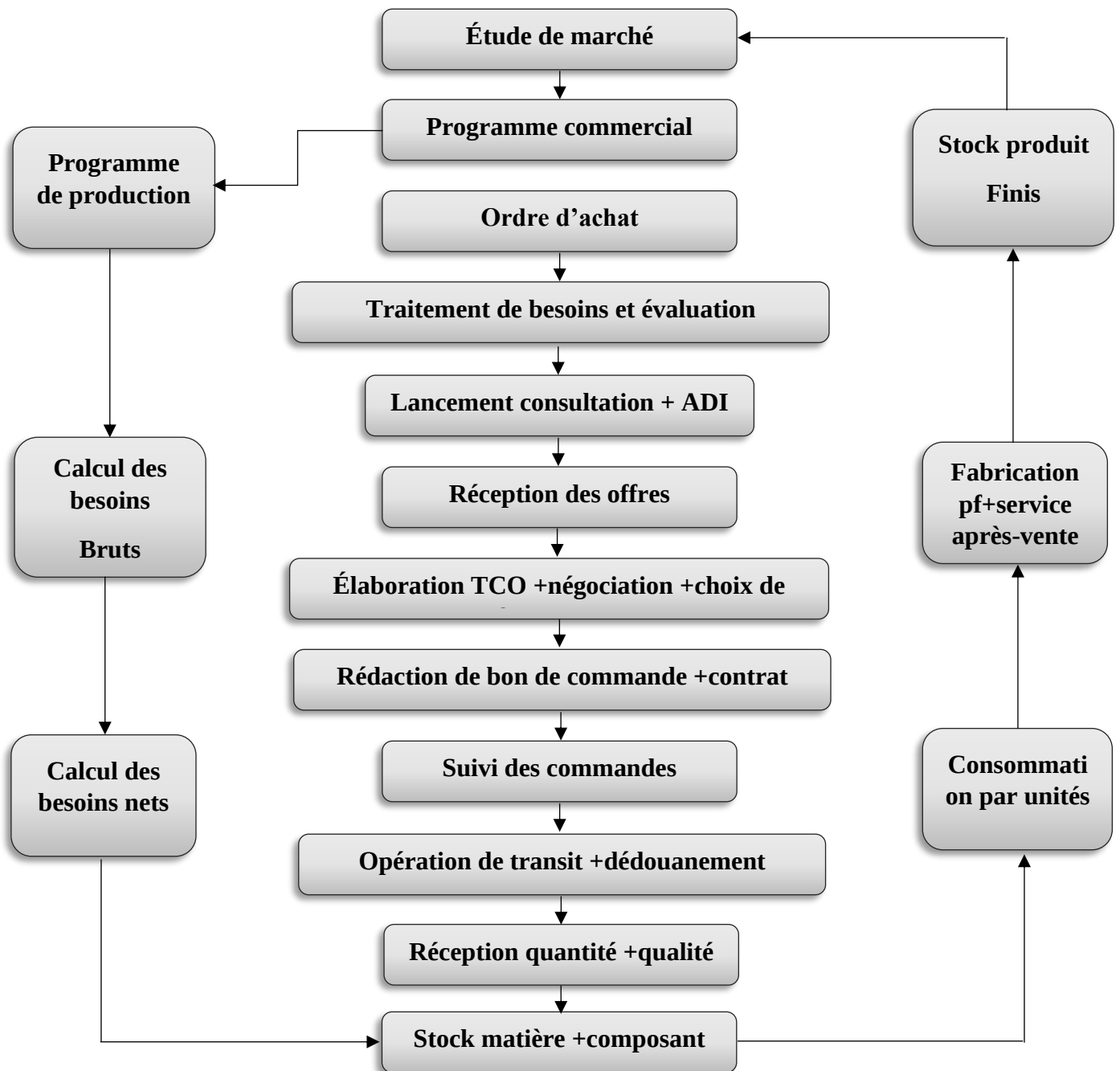
- **Le stockage de la matière première et les composants.**

Établissement du bon d'entrée (par la gestion des stocks)

- **Établissement de la demande de paiement** : pour solder le dossier par le service achats.

Afin de simplifier les étapes citées, voici le schéma ci-dessous (c'est une récapitulation) :

Figure 22 : schéma résume les étapes de processus d'achat au sein d'EI



Source : document interne de l'entreprise

2.2 La gestion de stock de l'entreprise « Electro industrie »

La gestion des stocks est une partie très importante au niveau de la chaîne logistique d'électro-industrie, car elle permet à l'entreprise d'éliminer tout type de gaspillage lié au stockage ce qui contribue à la performance de l'entreprise.

2.2.1 Les types de stock au sein d'électro industriel

- **Le stock des matières premières** : est classée par la méthode ABC selon leurs influences sur le processus de production (la criticité), on trouve 3 catégories :
- **Produit de classe (A)** : qui sont des produits à très grande influence et ayant un impact important sur le processus de production suite à tout retard de livraison ou préemption des stocks. Cette catégorie regroupe : le cuivre en tous ses états, l'acier, l'aluminium, les composants électroniques... etc.
 - **Produits de classe (B)** : sont ceux qui ont un impact plus au moins important sur le processus de fabrication tel que les carcasses : les ventilateurs... etc.
 - **Produits de classe (C)** : qui ont une influence minime sur la production telle que la visserie... etc.
- **Le stock des produits semi-finis** : des produits intermédiaires qui ne sont ni des matières premières ni des produits finis, dans notre cas c'est l'exemple des ventilateurs, les carcasses de moteurs... etc.
- **Le stock des produits finis** : c'est des produits fabriqués et vendus par l'entreprise dans notre cas c'est les transformateurs et les moteurs électriques... etc.

2.2.2 L'organisation des stocks au sein d'EL :

Comporte l'organisation des stocks (rayonnage) et établissements des fiches qui des informations précises sur l'état des stocks (fiche des stocks et d'approvisionnement) :

- **Le rayonnage :**

C'est une organisation des matières sur des étagères qui comprend pour chaque étagère un numéro simple et précis, il fournit un langage commun pour les parties prenantes dans l'entreprise comme : le responsable des services d'achat, le magasinier, le responsable de la production...

- **Les fiches des stocks**

Ce sont des fiches qui portent les enseignements nécessaires à l'entreprise concernant chacune des matières et des pièces intégrées stockées. Ces enseignements sont le numéro de code des articles, sa désignation, les commandes en cours, le niveau du stock disponible en magasin et les indices permettant de repérer les articles à approvisionner. Ces fiches sont généralement classées selon un critère déterminé, choisi par le responsable des stocks. Ce critère peut être le numéro de code, l'ordre alphabétique...

- **Les fiches d'approvisionnement**

Ces fiches sont tenues par le gestionnaire du stock de L'U.T. R, elles renferment des éléments fixes concernant les stocks tels que le numéro de l'article et sa désignation, des éléments révisables comme le délai mensuel de l'article et des éléments variables comme la quantité disponible en magasin, la quantité en commande et à commander...

Comme récapitulation, a la réception des matières aux locaux de l'entreprise, le responsable des stocks vérifie et enregistre ces derniers dans les magasins de stockages en remplissant un bon d'entrée de marchandise numérotée et signée par le responsable des stocks (magasinier), service contrôle qualité et service des achats.

2.2.3 Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIES »

L'EI utilise une seule méthode de valorisation des stocks qui est la méthode de coût unitaire moyen pondéré (CUMP), parce que :

- C'est la méthode la plus facile à gérer.
- Une demande qui facilite la tâche des entrées et la sortie des produits au niveau des stocks.

2.2.4 Le déstockage

L'entreprise utilise la méthode F.I.F.O (First in, First Out) pour le déstockage des articles appelée aussi (première entrée, première sortie) c'est-à-dire les articles du premier lot entré en stock seront aussi les premiers à être consommés dans le processus de fabrication, l'avantage de l'utilisation cette méthode au sein de l'UT. R est pour rapprocher la valeur du stock de la valeur de renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens.

2.3 La gestion de la production au sein d'électro-industries

C'est là où les transformateurs, les moteurs sont fabriqués, toutes les étapes de processus de production sont achevées à ce niveau. Cette fonction est assurée par 3 unités comme nous l'avons déjà cité dans la première section :

- Unité transformatrice (U.T.R).
- Unité moteur, Alternateurs et groupe électrogène (U.M.A.G.E).
- Unité prestation technique (U.P.T).

La gestion des 3 unités se repose sur la coordination et la collaboration des 3 départements suivants : évidemment le département de production, le département d'études et de fabrication, et le département technique :

2.3.1 Le Département Étude et Fabrication

Le département effectue l'étude nécessaire pour la réalisation, l'outillage ainsi que la répartition, la remise à neuf des outils nécessaires à la production. Trois services sont chargés de ces applications :

a. Le Service Études/Méthodes il a pour tâche d'effectuer toutes les études nécessaires pour la réalisation de pièces ou l'ensemble des demandes des sollicitations internes ou externes. Le bureau des méthodes assure la préparation des ordres de travail, l'élaboration et confection des documents de travail nécessaire à l'exécution de cet ordre. Il détermine entre la capacité des matières et du potentiel des effectifs pour l'atelier central, il définit aussi les priorités en matière de réalisation de travaux de réparation.

b. Le Service Normalisation et Contrôle de qualité : Le service a pour tâche d'assurer la modification et le bon fonctionnement des systèmes de normalisation à travers la modification et la gestion adéquate de l'intégralité des documents coordonnants. Il assure la qualité requise des produits rentrant au sein de l'unité. De même qu'il lui incombe le contrôle et l'entretien d'instruments des mesures et d'appareils de contrôle utilisé au niveau des unités.

c. Le Service Fabrication mécanique ou Atelier centrale : Sa tâche consiste à assurer la fabrication, la remise à neuf, la préparation et l'entretien d'outillage, moules, dispositifs, etc. Les moyens matériels de cet atelier sont suffisants pour la réalisation d'outillage de découpage, dispositifs, d'usinages, etc.

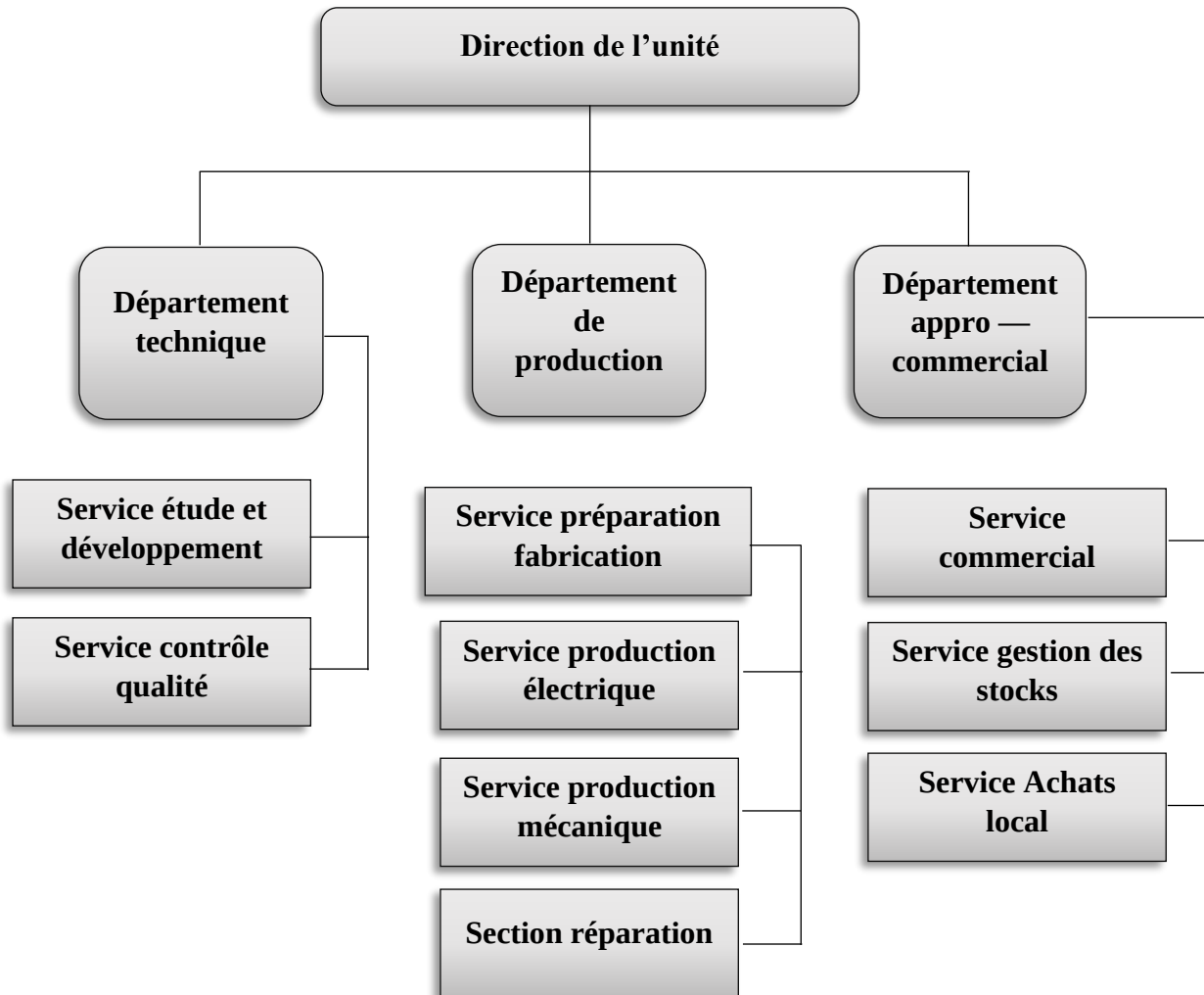
2.3.2 – Le Département de Production

Le département compte trois services à savoir :

- a. Le Service Fabrication Mécanique** : qui s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » du transformateur tel que (le boîtier, le noyau magnétique...). Le service est reparti en plusieurs unités spécialisées dans les applications déterminées ; (chaudronnerie, l'usinage mécanique, le traitement de surface, etc.).
- b. Le Service Fabrication électrique** : la tâche de ce service est l'introduction de la partie électrique du transformateur, le service est doté d'une plate-forme d'essai électrique (M.T/ B. T) afin de tester le produit et voir sa conformité aux normes incluses.

- c. **Le Service Préparation Fabrication** : le service prépare toutes les opérations qui assurent le processus de production, c'est à ce niveau que les gammes sont préparé ainsi que l'ordonnancement et le lancement de produit.

Figure 23 : présentation de l'organigramme de l'unité



Source : source interne de l'entreprise

2.3.3 Les procédés et méthodes de production

En sein de l'entreprise « E.I », la gestion de la production des transformateurs se base sur la méthode des lots économique, elle se base sur le volume de production élevé.

Production de transformateur se base sur un programme annuel réalisé par la commercialisation à travers les commandes clients. Ce programme annuel il permet au bureau de méthode de déterminer pour chaque type de transformateur le besoin de matières, de nomenclature des

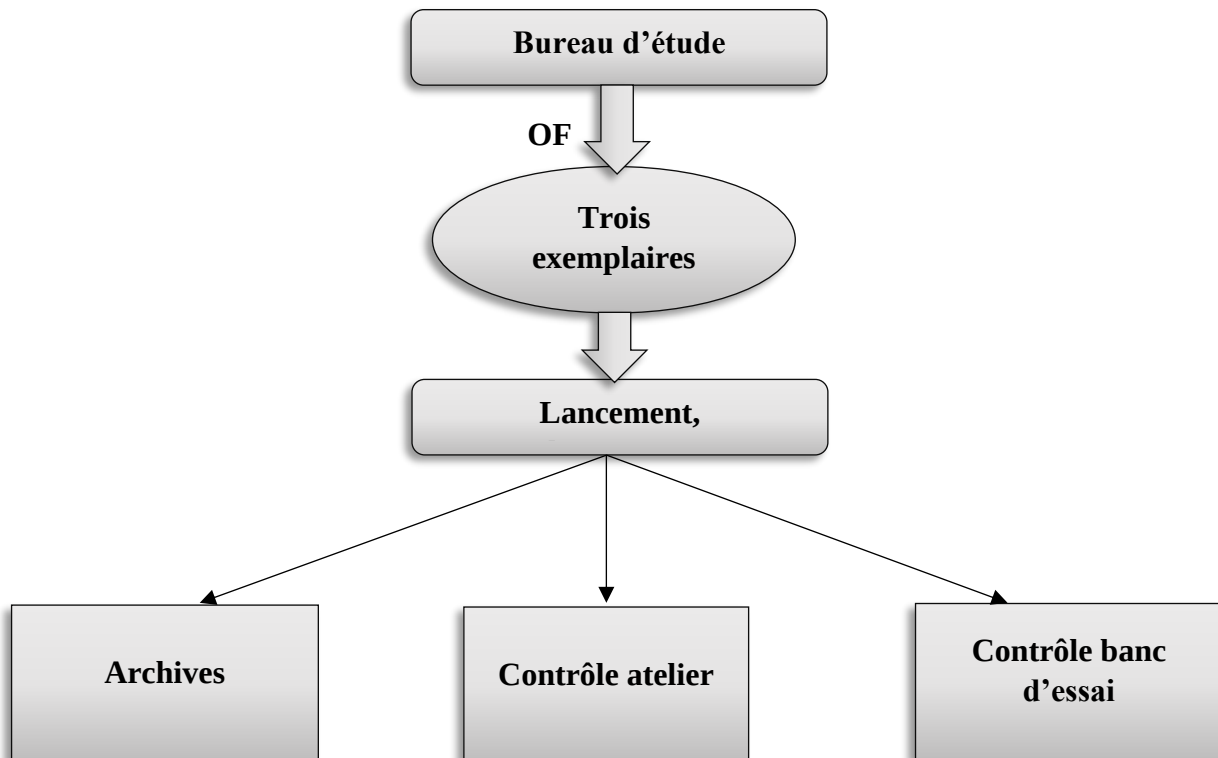
pièces, l'indication de la quantité...) Mais avant de lancer la production des transformateurs, le bureau de méthode élabore des ordres de fabrication qu'il va transmettre à l'ordonnancement.

- **Ordre de fabrication**

L'ordre de fabrication est un document, ou un ensemble de documents qui donne ordre de fabriquer des produits spécifiés dans des quantités données et pour une date prévue. Il sera élaboré par le bureau d'étude.

L'ordre de fabrication se fait selon le schéma suivant :

Figure 24 : Relevé quotidien de banc.



Source, documents internes de l'entreprise.

Une fois, l'ordre est élaboré, il sera transmis à lancement (ordonnancement) qui prépare des dossiers qui correspondent à l'ensemble des documents nécessaires à l'accompagnement de la production de transformateur, ils comprennent généralement :

- **La fiche suiveuse**

C'est le document physique lié à l'ordre de fabrication et qui suit les pièces tout au long de fabrication. Chaque fiche contient : le code de produit avec sa destination, le numéro de l'ordre de fabrication, la quantité par contenant et la quantité totale lancée.

- **Le bon de travail**

Chaque bon de travail il correspond à une opération d'atelier. On y trouve l'en tête de la fiche suiveuse (quantité, délai, code de produit, code de client, etc.) ainsi que le libellé de l'opération (temps alloué, quantité, etc.).

- **La fiche de suivi de délai**

L'ordonnancement calcule les dates à prévoir pour les différentes phases de travail qui seront reportées sur la fiche de délai en tenant compte des temps d'usinage et de manutention et après avoir procédé à la mise en attente de la matière.

- **Le bon de sortie des matières et composants**

Ce bon il permet de sortir les matières et les composants du stock, en identifiant l'ordre de fabrication sur lequel on affecte les sorties

2.3.4 La phase d'exécution se compose de deux parties

Cette phase est similaire au niveau des 3 unités, pour faciliter la compréhension on prend le transformateur comme exemple

A. les procédures liées à la partie mécanique : est la partie constructive du transformateur, constitué des éléments suivants

- La cuve
- Le couvercle c.
- Le conservateur : pour réaliser un conservateur, il faut :
- Le découpage et le poinçonnage de différentes pièces nécessaires à la construction du transformateur.
- La fabrication des parois ondulées avec une machine semi-automatique.
- Le sondage des pièces à fixer sur le couvercle par exemple poche du thermomètre, du montage de la

B. les procédures liées à la partie électrique

Cette partie comporte tous les composants constituant la partie active du transformateur et elle est réalisée par les phases suivantes :

- La phase de préparation qui s'occupe de la confection d'isolation et des tâches de menuiserie.
- La disposition de bobinage à basse tension qui se fait du fil méplat isolé en papier.

- Le bobinage à haute tension est constitué du bobinage en couches qui est réalisé avec des fils ronds isolés en vernis, et de bobinage de galettes.

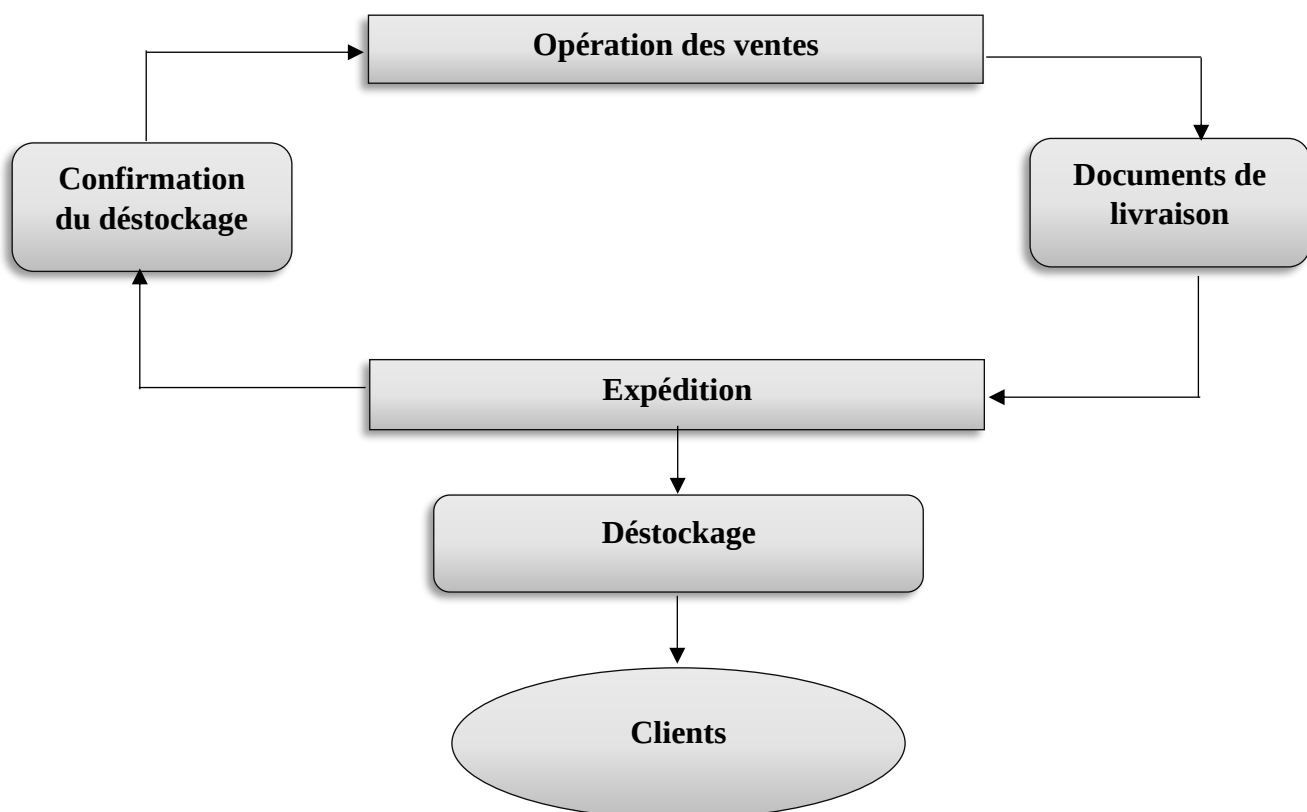
2.3.5 2.4.4 Le stockage des produits finis

Une fois fabrications des produits est achevée, ils seront ensuite déplacés aux stocks avec un bon d'entrée. Le service de commercialisation et de distribution contacte les clients ou bien l'entreprise concernée par la récupération de sa demande.

2.4 Le service de la vente au sein d'EI

Après l'exécution des étapes relative à la vente au niveau de département commercial et marketing (Mise à disposition du produit, présentation pour enlèvement. etc.), après vérification que les conditions de la vente soient aux normes, la vente est conclue. Le chef de service ou le technicien de vente établit un bon de livraison (la facture aussi) à remettre avec la marchandise, ainsi qu'une fiche de garantie du produit de 1 an (12mois).

Figure 25 : Le déstockage des produits finis.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

2.5 La politique de distribution au sein de l'EI

La distribution par définition consiste à remplir les fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation, autrement dit la mise en œuvre d'une politique et une stratégie de distribution, par ailleurs nécessite la mise en place de la logistique pour une gestion optimisée des flux des commandes clients de service de la vente (entrepôts d'usine... etc.) jusqu'au lieu de livraison convenu.

Électro-Industries met en œuvre une politique de distribution de ses produits avec des entreprises étatiques telles que : SONELGAZ et ses filiales, l'entreprise de maintenance d'équipements industriels, KAHIRIF..., filiales de SONATRACH et aussi l'entreprise de réseaux électriques et installations industrielle.

L'entreprise s'appuie sur des d'agents agréés pour distribuer ses produits à travers le territoire national. Autrement dit sont ses clients fidèles, citons par exemple : Sodimel, Group Riadh al Fath, EURL Benkad cable, Rahil, DME ... etc.

Pour les particuliers, cette catégorie des clients qui achètent les produits en unités, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques, ils prennent en charge de la livraison eux-mêmes.

2.5.1 La stratégie de distribution de l'entreprise

L'entreprise EI pratique une stratégie de distribution exclusive dans l'objectif de réserver la distribution à quelques points de vente spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige.

2.5.2 Types de circuits de distribution utilisés par l'entreprise Électro-Industries

L'EI commercialise ses produits industriels à travers de différents circuits :

- **Le circuit direct**

Il se caractérise par l'absence d'intermédiaires lors de la phase de distribution, qui explique que l'entreprise distribue elle-même ses produits pas d'intermédiaire à rémunérer.

Exemple : l'entreprise Électro-Industries avec SONATRACH

Figure 26 : Circuit direct.



Source : élaborer par nous-mêmes.

- **Circuit court**

Permet d'économiser la marge d'un deuxième intermédiaire, par contre l'entreprise Électro-Industries contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits, dans ce contexte, l'entreprise utilise un intermédiaire pour assurer un bon contact avec la clientèle et son marché, prenant l'exemple de l'entreprise SODIMEL (**exemple**) :

Figure 27 : Circuit court.



Source : élaborer par nous-mêmes.

- **Circuit long**

Permet à l'entreprise de réduire les coûts de distribution de ses produits frais de transport et de stockage et dispose d'une couverture géographique plus interne grâce au stock d'intermédiaires qui intervenant entre l'entreprise et le client final.

Dans ce cas, l'Électro-Industries utilise plusieurs intermédiaires pour distribuer le produit pour une couverture géographique plus intense

Exemple :

Figure 28 : Circuit long



Source : élaborer par nous-mêmes.

3 Section 03 : : la contribution de la gestion de la chaîne logistique à l'amélioration de la performance de l'entreprise « électro-industries »

Après avoir présenté dans la section précédente les fonctions et la gestion de la chaîne logistique au sein d'électro-industries, dans cette section nous allons analyser les résultats obtenus de l'enquête réalisée par nous même au sein « d'électro industries » auprès des responsables des fonctions suivant : le département de la logistique, d'achat/d'approvisionnement, de production et de la distribution (service commercial). Par ailleurs cette enquête a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs.

3.1 Méthodologie de la recherche et l'analyse des résultats

Notre but principal c'est de recueillir le maximum d'informations utiles relatives à notre sujet de recherche, pour ce faire, il existe deux méthodes d'analyse : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Dans notre cas, on a opté pour une approche purement qualitative parce qu'elle est adaptée à l'objet de notre de recherche qui consiste à mettre en relation entre le normatif ou la théorique a la logique de terrain autrement et ce qu'on a observé durant notre stage pratique pour but de comprendre l'impact positif de la gestion de la chaîne logistique sur l'amélioration de la performance de l'entreprise d'électro-industrie ».

3.1.1 Présentation de la démarche qualitative

Cette méthode de recueil d'informations se repose l'interrogation de l'objet d'étude à travers un ou plusieurs acteurs de terrain par des entretiens oraux, individuels ou de groupe auprès des personnes sélectionnées, afin de collecter des informations sur des faits par lesquels on observe le degré de leurs fiabilités. À propos de notre cas, on a adopté la méthode des entretiens individuels.

À travers cette méthode il existe plusieurs formes d'entretien :

- **L'entretien non directif** : on pose simplement un inducteur principal (thème) au début de l'entretien et c'est tout. Le guide d'entretien évolue au fur et à mesure.
- **Entretien semi-directif** : le guide d'entretien est beaucoup moins détaillé et si l'individu n'aborde pas tous les thèmes on ne les aborde pas non plus, sauf s'il s'agit d'un thème principal.
- **Entretien directif** : le guide d'entretien est très détaillé (thèmes, sous thèmes...) et avant de finir l'entretien il est nécessaire de vérifier que chaque thème a été abordé.

La préparation d'un guide d'entretien est nécessaire pour maintenir les discussions centrées sur le sujet principale.

Dans un guide d'entretien quatre phases distinctes sont observées³ :

- **La phase d'introduction** : elle permet à l'interviewer de présenter le sujet à l'interviewé, tout en restant assez évasif pour ne pas créer de biais particuliers.
- **La phase de début d'entretien** : elle a pour but de mettre l'individu en confiance et de le faire exprimer sur un sujet et qu'il n'a pas réellement de lien avec le sujet de l'entretien, cela a pour principale vocation de libérer l'interviewer des freins éventuels qui l'empêcheraient de s'exprimer librement.
- **La phase de réponse** : lors de cette phase, l'interviewé essaie d'obtenir un maximum d'information de la part de l'interviewer. Pour cela, il aborde bien évidemment chacun des thèmes en laissant le répondant s'exprimer librement.
- **La phase de conclusion ou de fin d'entretien** : a pour but de s'assurer que l'individu n'a aucune autre information complémentaire à apporter et permet également de le ramener doucement à la réalité.

Notre guide d'entretien se de 4 parties suivantes :

- **La première partie** : c'est des questionnes qui vise à définir le statut de la chaîne logistique au sein d'électro- industries.
- **La deuxième partie** a pour objectif de comprendre les éléments de la politique d'approvisionnement, dans le cadre de la chaîne logistique d'EI.
- **La troisième partie** : est relative au rôle de la fonction production dans le cadre de la chaîne logistique.
- **La quatrième partie** et la dernière : focalise à la politique de la distribution.

³ Didier Roche « Réaliser une étude de marché avec succès » Édition d'organisation ; Paris ; 2009 ; p. 35

3.2 Analyse des résultats

Les résultats obtenus à travers le guide d'entretien sont analysés d'une façon systématique c'est-à-dire de faire une synthèse de chaque question.

- **Partie 01 : Le département de la logistique au sein d'électro-industries**

Q1) : Comment jugez-vous le rôle du département de la logistique au sein d'électro- industries ?

D'après le responsable interviewé : le département de la logistique (SCM) est d'une place importante au sein d'électro industries, parce qu'il se présente comme le cœur de l'entreprise vu qu'il assure des rôles qui impact la performance générale d'EI, parmi ses rôles la coordination de la chaîne logistique et les flux d'acheminement entre les différentes fonctions (achats/approvisionnement, gestion de stock et des magazines et unités de production) de l'entreprise.

Q2) : Quels sont les principaux objectifs de département de la chaîne logistique au sein de l'électro industriel ?

Les objectifs principaux de ce département sont :

- L'optimisation de la performance de l'entreprise, par la réduction des coûts liés au stockage de la matière première et les composantes (isolateurs, tôles, visserie) et l'élimination de tous types de gaspillage.
- La Maîtrise et l'optimisation des coûts logistiques.

Q3) : Quelle est la politique de gestion adoptée par le département ? Est avec quel système d'information est assurée cette gestion ?

D'après le responsable de département : la gestion de la chaîne logistique repose sur la coordination des différentes fonctions afin d'atteindre les mêmes objectifs tracés par le service commercial donc la politique de département suit cette logique, c'est une politique qui contribue et renforce au maximum la collaboration entre les différents maillons de la chaîne logistique.

Par rapport au système d'information, au sein d'EI la collaboration entre les fonctions se fait par un logiciel interne développé par l'entreprise.

En plus de ce logiciel, on peut rajouter la collection Microsoft (EXECEL surtout), Le Gmail, Outlook, fax comme outils de communication à l'interne, mais aussi à l'externe avec les fournisseurs ou clients.

Q4) : D'après vous, quels sont les apports et la valeur créée par la supply chain qui contribue à la performance d'électro- industries ?

Selon le responsable de la logistique, la gestion de la chaîne logistique apporte plusieurs contributions qualitatives sur l'ensemble des processeurs de l'entreprise, elle contribue fortement sur la performance des approvisionnements, la gestion efficace des stocks et les magazines dans le but d'anticiper au maximum des ruptures de stock, cela contribue positivement et considérablement sur le taux et délais des réalisations de production ce qui impacts positivement les réponses aux commandes des clients au niveau de service de vente et de commercialisation.

Par rapport à la valeur, la préoccupation majeure d'électro industries c'est la satisfaction au mieux les besoins de ses clients, dans ce sens-là SCM assure une utilisation optimale des ressources de l'entreprise à travers la coordination entre ses différentes tâches.

• Partie 02 : Le département d'achat et d'approvisionnement dans le cadre de gestion de la chaîne logistique d'EI.

Q1) : existe-t-il une différence entre la fonction achat et approvisionnement au sein d'électro industries ?

Selon les responsables interviewés, il n'existe pas une différence entre les deux fonctions, parce que les deux fonctions sont amusées par le département achats/approvisionnement (DAA).

Q2) : Comment le processus de déclenchement d'une commande est structuré ?

Après une analyse globale (production, stocks, vente, des commandes et du marché), le service commercial a la base de cette analyse trace des objectifs à atteindre qu'il transmet au service production, ce dernier à son tour va établir un programme d'approvisionnement (PGA), une fois le programme est établi, le service production transmet ce dernier au service achats pour faire les calculs des besoins, ensuite le département achats/approvisionnement lancement un appel d'offres, une fois que l'étape précédente est achevée, le DAP passe à l'étape de la présélection des fournisseurs, ensuite l'évaluation des offres, après la sélection des fournisseurs

à la base d'un meilleur offre d'achat. Ensuite la négociation et conclusion de contrat par les deux parties, une fois le contrat est signé l'entreprise attend l'arrivée des marchandises selon les plannings de distributions, à la réception de la commande le service d'achat transmet au service finance des coordonnées nécessaires pour le paiement, ensuite le service transit occupe de dédouanement et la réception de la marchandise, après un contrôle quantitatif et qualitatif de la marchandise, logistique interne occupe de la transporter aux stocks de l'entreprise.

Voici le schéma ci-dessous qui récapitule ce processus de déclenchement d'une commande au sein d'électro-industries.

Figure 29 : Schéma récapitulatif de déclenchement d'une commande (EI).



Source : élaborer par nous même à partir des documents internes (département achats/approvisionnement).

Q3) : Quels sont les objectifs principaux visés dans la fonction achat et approvisionnement ?

Le département achats et approvisionnement au sein d'électro-industries vise plusieurs objectifs :

- Satisfaire au mieux le besoin exprimé à travers une demande d'achat.
- Réduire le coût lié aux achats des matières premières dans le but d'accroître la marge d'EI.
- Parvenir l'entreprise les ruptures de cycle d'approvisionnement afin d'éviter l'arrêt des processus de production.

Q4) – Quels sont les risques qui peuvent causer des ruptures dans l'activité du cycle d'approvisionnement ?

D'après le responsable de service, effectivement y'a plusieurs facteurs qui peuvent impacter le cycle d'approvisionnement au sein d'électro industries, en premier lieu les problèmes liés au département de la logistique précisément le transport, en deuxième lieu le manque de communication entre les services et les fonctions suivantes : la gestion des stocks, les magazines, le commercial et la production, en troisièmes lieux le retard dans les délais de livraison de la part des fournisseurs.

Q5) : Quelles sont les solutions envisagées pour faire face à ces obstacles ?

De points de vue de responsable interviewé c'est la mise en place de système d'information à temps réel qui relie toutes les fonctions concernées.

- **Partie 03 : Le département de la production dans le cadre de la chaîne logistique au sein d'EI :**

Q1) : Quelle est la stratégie de production adoptée ?

Tableau N° 11 : Les méthodes d'organisation de la production utilisées au sein de l'Électro-Industries.

Méthodes utilisées (EI)	Méthodes des lots économiques	Méthodes de fabrication		Méthodes de programmation linéaire		
		Ordonnancement de la production	Ateliers flexibles	Stat	Synthétique	Analytique
	X	X				
Le % d'utilisation de chaque méthode	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Source : réaliser par nous-mêmes.

En sein de l'entreprise « E.I » la gestion de la production se base sur 2 méthodes :

- **La méthode des lots économique :** elle se base sur le volume de production élevé.
- **La méthode d'ordonnancement :** consiste à organiser l'exécution d'une suite de tâches dans le temps.

Q2) : La gestion du processus de production au sein d'électro est-elle performante ?

D'après la responsable interviewée, oui, relativement est performante, elle permet de réduire une partie des coûts engendrés d'un côté, d'autre côté elle arrive à réaliser une grande partie des objectifs tracés par le service commercial et voici en bas, le calcul de l'efficacité de la production à la base des chiffres obtenus au niveau de service de production d'électro-industries (l'année 2019-2020) :

L'Efficacité = nombre de produit fabriqué/nombre standard de produits fabriqués x 100

- Unité des transformateurs :

$3533/4500 * 100 = 78,11 \%$.

- Unité des moteurs électriques :

$12658/13000 * 100 = 93,36 \%$.

Commentaire : Par le biais de ses chiffres calculés on constate que relativement la production au sein des deux unités est efficace, mais celle des transformateurs (78,11 %) est moins que l'unité des moteurs électriques (93,36 %), la cause d'après la personne interviewée c'est que la majorité des équipements de l'Unité Transformateurs sont vieux et amortis, dont les pièces de rechange sont obsolètes et introuvables.

Q3) : Comment l'entreprise électro industrie élabore-t-elle le plan de production ?

Le plan et les objectifs de la production seront fixés en fonction des objectifs de service commercial, ce dernier rédige à l'avance le programme annuel à la base d'étude de marché, de prévisions de vente (commandes clients), ensuite le département effectue l'étude nécessaire pour la réalisation, l'outillage ainsi que la répartition, la remise à neuf des outils nécessaires à la production et au niveau de même département le bureau des méthodes assure la préparation de l'ordre de travail.

Q4) : Après avoir élaboré le plan de production, comment procédez-vous à son exécution ?

L'exécution de plan c'est au niveau de la direction de la production après le reçu de l'ordre de fabrication de la part de bureau de méthode. Ensuite le service d'ordonnancement qui prend en charge l'exécution des ordres de fabrication.

- **Partie 04 : La fonction de la distribution dans le cadre de la chaîne logistique :**

Q1) : Quelle est la politique de distribution adoptée par l'électro industriel ?

D'après le responsable interviewé, principalement l'EI met en œuvre une politique de distribution de ses produits avec des entreprises étatiques telles que : SONELGAZ et ses filiales, l'entreprise de maintenance d'équipements industriels, KAHIRIF. Par ailleurs L'entreprise s'appuie sur des agents agréés pour distribuer ses produits à travers le territoire national. Autrement dit sont ses clients fidèles, citons par exemple : Sodimel, Group Riadh al Fath, EURL Benkad cable, Rahil, DME ... etc.

Par rapport au circuit et les canaux de production : L'EI commercialise ses produits industriels à travers de différents circuits : le circuit long, le circuit court et le circuit direct.

Q2) : Quels sont les objectifs principaux fixés par la fonction de distribution au sein d'électro industries ?

Les objectifs principaux de la fonction distribution au sein d'électro industries sont :

- Minimiser les frais de transport et de stockage.
- Assurer un bon contact avec la clientèle et le marché.

Q3) : Quelle stratégie de distribution avez-vous suivie pour réussir sur le marché ?

L'entreprise EI pratique une stratégie de distribution exclusive dans l'objectif de réserver la distribution à quelques points de vente spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige.

Q4) : est-ce que cette vision de distribution améliore-t-elle la satisfaction des clients ?

D'après le responsable commercial interviewé, le service commercial rédige un formulaire (le FQG-8.210. Annexe 03) chaque année pour mener une enquête aux prés des clients pour but de collecte des informations relatives à leurs satisfactions. Les résultats de ses enquêtes dans la plupart des cas montrent que le client est satisfait et ceci indépendamment des statistiques et les analyses relatives aux réclamations clients qui confirment la même chose (année 2019-2020) :

Taux de retour clients = nombre des produits retournés par les clients/nombre total de produits expédiés aux clients * 100 = $43/1855 \times 100 = 2,31 \%$.

Commentaire : le pourcentage 2,31 % montre que 97,69 % des clientes sont satisfaits largement par les produits d'électro industries.

Dans ce sens l'électro-industrie dispose de service après-vente, il est très important pour l'entreprise, car il permet de gagner la confiance du client. EI assure ses transformateurs pendant 12 mois à compter du jour de la livraison.

3.3 Constat final de l'enquête :

D'après les informations collectées et l'analyse des réponses obtenue par le biais du guide d'entretien semi-directif à l'entreprise « électro-industries », nous pouvons enfin répondre à la problématique de départ « À ce qu'on peut qualifier le supply chain management comme levier d'amélioration de la performance pour l'entreprise » qui consiste de déterminer de l'impact de la supply chain management sur la performance de l'entreprise, en effet les réponses obtenues démontrent clairement que la gestion de la chaîne logistique est un levier qui contribue fortement à la performance de l'entreprise par l'amélioration de la coordination entre les différentes fonctions, réductions des coûts en élément tout type de gaspillage.

Le SCM apparait même comme un moyen majeur pour développer un avantage concurrentiel de façon à générer plus de valeur à la fois pour le client et l'entreprise elle-même.

Durant notre période de stage au sein de l'entreprise « électro-industries », nous avons noté quelques insuffisances relatives à la gestion de la chaîne logistique, parmi ses insuffisances :

- Le manque de communication et de partage d'information entre les différents services.
- L'absence des coopérations et des partenariats avec les fournisseurs, producteurs, distributeurs et clients.
- L'absence d'un système d'information fiable.

3.3.1 Présentation des recommandations

Au terme de notre travail de recherches, nous sommes permis de proposer ces solutions suivantes :

- la formation et la sensibilisation du personnel concernant le domaine logistique et les technologies d'information.
- acquisition d'un ERP, qui permettra l'intégration de toutes les activités internes de l'entreprise.

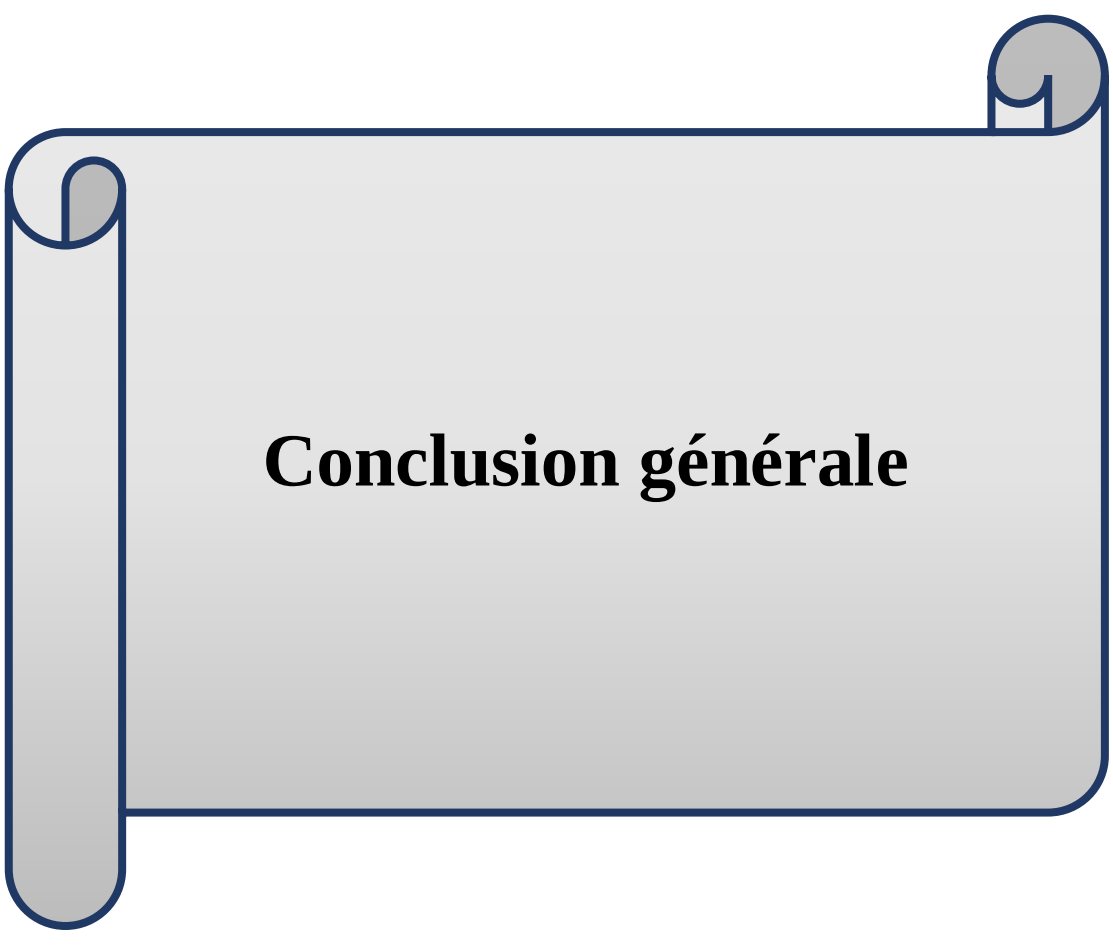
-intégration de la chaîne de valeur en faisant des coopérations et partenariat entre les fournisseurs, producteur, distributeur et clients.

Conclusion

Au cours de ce troisième chapitre intitulé « la supply chain management comme levier de la performance de l'entreprise » dédié principalement à l'analyse des résultats de l'enquête de l'étude qualitative qu'on a menée auprès des responsables des différents services afin de mettre le focus sur la place de la gestion supply chain au sein « d'électro-industries » et sa contribution à la performance globale de cette dernière, pour ce faire on a consacré la première section à la présentation de l'entreprise d'une manière générale, en deuxième lieu on a présenté les différentes fonctions (d'achats et approvisionnement, production, le commerciale et distribution) qui compose la supply chain au sein de l'organisme d'accueil, en troisième temps, après une analyse des résultats des entretiens, nous avons pu arriver à des résultats qui affirment l'existence d'un impact positive de la gestion de la supply chain (département logistique) sur la performance de l'entreprise.

Durant ce chapitre, nous avons constaté que le rôle de gestion de la chaîne logistique correspond au rôle de chef d'orchestre c'est-à-dire elle contribue fortement à la coordination entre les différents maillons de la chaîne logistique.

Cependant « l'électro-industrie » marque quelques insuffisances principalement liées à l'absence de système d'information fiable, donc elle doit le combler par l'acquisition exemple d'un ERP qui permettra une circulation facile de l'information.



Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de la chaîne logistique (SCM) constitue aujourd'hui un élément clé pour la performance de l'entreprise, ses applications s'élargit, elle est de plus en plus inscrite dans une approche globale, à travers notre travail de recherche consacré à répondre sur notre problématique de départ, qui porte principalement sur la détermination de l'impact de la supply chain management sur l'amélioration de la performance des entreprises, nous avons tiré que, la supply chain management, c'est un réseau d'entreprises qui couvre les différents flux du fournisseur de fournisseur à l'utilisateur final passant par les chaînes de production et de distribution, par ailleurs, le SCM apparaît comme un moyen majeur pour développer un avantage concurrentiel de façon à générer plus de valeur, autrement dit, la gestion de la chaîne logistique est une philosophie de management qui repose sur la coordination et l'intégration des fonctions et les processus clés au sein de l'entreprise, visant à synchroniser et à optimiser la gestion des flux physiques, d'information et financière, elle constitue la possibilité de générer des compétences créatrices de valeur à partir de l'intégration de tous les maillons à l'échelle globale de la chaîne logistique tout entier.

Afin de réaliser ce travail, en premier lieu, nous avons concentré nos efforts sur la recherche documentaire, qui porte sur la revue de littérature dont le but de cerner les principaux concepts et éléments liés à le supply chain management, en deuxième lieu, pour mieux comprendre le processus de la mise en place de la supply chain et sa contribution dans l'amélioration de la performance, il est nécessaire de compléter les aspects théoriques par une étude de cas empirique, dans notre cas, nous avons opté pour l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIES » qui dispose du monopole sur son marché. Dans ce cas pratique, notre préoccupation majeure est de recueillir le maximum d'informations utiles relatives à notre sujet de recherche, pour mettre le curseur sur la valeur ajoutée dégagée par la mise en place de la supply chain au niveau de l'entreprise, pour cela on a opté pour une approche purement qualitative (entretien semi-directif).

L'atteinte de la performance optimale par l'entreprise, se repose sur le pilotage efficace et effacent des millions au niveau de toute la chaîne, aussi sur sa capacité à effectué des améliorations de chaque fonction qui impactera davantage sur les coûts, la qualité ainsi que les délais, dans le but est d'augmenter la satisfaction chez le client final et l'atteinte des objectifs prévus.

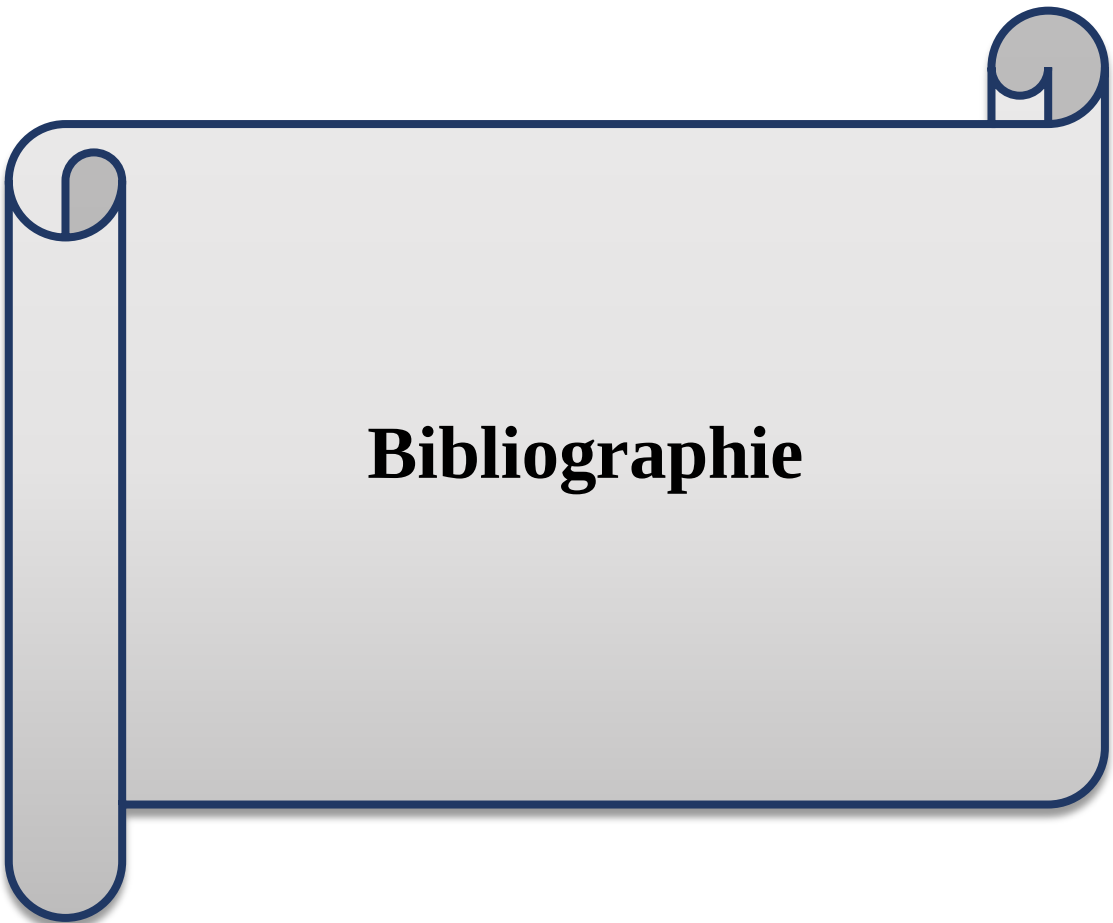
La gestion de la chaîne logistique au sein d'« ELECTRO-INDUSTRIES » est assurée par le département de la logistique. Ce dernier est d'une importance vitale, car il présente

Conclusion générale

comme une fonction d'appui pour les autres maillons de la chaîne logistique d'EI , il assure la coordination de cette dernière et les flux d'acheminement entre les différentes fonctions (achats/approvisionnement, gestion de stock et des magazines et unités de production), ainsi qu'il vise l'optimisation de la performance de l'entreprise, par la réduction des coûts liés au stockage de la matière première et les composantes , la maîtrise et l'optimisation des coûts logistiques, et l'élimination de tous types de gaspillage, donc au sein de l'ELECTRO -INDUSTRIES, la gestion de la chaîne logistique impacte positivement sur l'entreprise et la performance qu'elle réalise, ce dernier est traduit par une contribution au niveau organisationnel, logistique, et commercial.

Par ailleurs, la SCM principalement repose sur un système d'information fiable qui permet le partage et la communication efficace entre les différents services, l'ELECTRO-INDUSTRIES dispose d'un système d'information développé en interne, mais il n'intègre pas toutes les fonctions de la chaîne logistique, cette dernière pourrait être encore plus performante si la direction générale décidait d'investir dans ce sens.

Actuellement, la supply chain management prend de plus en plus de l'ampleur dans les travaux de recherche en sciences de gestion, elle figure parmi les concepts les plus intéressants à étudier. Notre travail n'est qu'une modeste contribution à cette thématique qui mérite d'être encore traitée sous d'autres angles.



Bibliographie

Références Bibliographiques.

Ouvrage

- A. Gratacap, P. Médan, « management de la production », 2 éd, Dunod, paris.
- Alain COURTOIS et Alii ; « Gestion de la production » ; Edition d'organisation ; 4e Edition 2003.
- André Marchal, « logistique globale » ; édition Ellipses ; 2006.
- A. Courtois et M. Pillet, CH. Bonnefous-Martin, « gestion de production », 4 éd, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- AMRANI Rabah, AMRANI Essaidh, La mesure de la performance commerciale d'une entreprise, à UMMTO
- A. KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, édition Dunod, Paris, 1971.
- Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, Sylvie Clamens « Supply chain management » Dunod, 2019.
- BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « Le management de la performance » ; éditions comptables Malesherbes ; Paris ; 1994.
- BOISLANDELLE H.M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- CÉRUTTI et GATTINO., 1993, p. 3. Cité par HAOUET Chaker, p18
- Claude Demeur Aide-mémoire Marketing ; Edition DUNOD ; 6e Edition ; Paris ; 2008.
- Christine Belin-Munier, « Logistique, chaine logistique et SCM dans les revues francophones de gestion », France.
- Christophe Gouin, « Modélisation et résolution de problème de planification de la chaine logistique à l'aide logiciel d'optimisation », AIMMS, édition 2011.
- CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Éditions de l'organisation, 1992.
- DANIEL Tixier, HERVE Mathe et COLINE Jaques : « la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux », édition DUNOD, paris, 1983.
- DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris.
- D. AUTISSIER, F. BENSEBAA, F. BOUDIER., « l'Atlas du management », Ed. D'Organisation 2010-2011.

- Didier Roche « Réaliser une étude de marché avec succès » Edition d'organisation ; Paris ; 2009.
- J. Duboin, J. Paveau et al : exporter, 25e éditions foucher, paris, février 2016.
- H. BOUQUIN [2003] ; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398
- GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
- GARIBALDI (G), « Analyse stratégique », édition d'organisation, 3ème édition, 2008.
- Kaplan R. et Norton D. (1998) Le Tableau de Bord Prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès. Les éditions d'Organisation.
- LONINGH et autre « Contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème, édition Dunod, Paris, 2013.
- Lexique de finance, paru dans le site www.vernimme.net, le 22 juin 2022, SP
- Michel Fender et Yves Pimor « logistique supply chain » ; édition Dunod ; 2013 ; page 190.
- Mintzeret John T, «Defining supply chain management », journal of business logistics, vol 22, n°2, 2001.
- MARCHAL André, « logistique globale » édition Ellipses, 2006.
- Michael Porter « l'avantage concurrentiel » ; édition Dunod ; 1999.
- Michel Fender et Yves Pimor « Logistique » ; 5 ème édition Dunod ; 2008.
- NDAO A, « Le suivi de performance dans les cabinets d'expertise comptable. Une analyse par la prise en compte des parties prenantes », PAU, France, 2007.
- PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance »,3ème Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- Pierre médan, anne gratacap « logistique er Supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logique globale », DUNOD, paris 2008.
- Paul-Marie Edward, « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain », 2010, université Paris1, France.
- Philip Kotler et Ali ; « MARKETING MANAGEMENT » ; Edition PERSON ; 13eme Edition.
- Pierre médan, anne gratacap « logistique er Supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logique globale », DUNOD, paris.
- Paul-Marie Edward, « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain », 2010, université Paris1, France.
- PIMOR YEVES, Logistique, « production, distribution, soutien », 4ème édition, DUNOD paris.
- Pierre ZERMAT I, Pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2001.

- PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, édition Dunod.
- RAMBAUX. A, Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2ème édition, Paris.
- Rémy LE MOINGNE « Supply chain management » édition Dunod, Paris.
- Rémy LE MOINGNE « Supply chain management achat, production, logistique, transport, vente ». Dunod, paris 2013.
- Rémy LE MOINGNE : Supply chain management, 2eédition, DUNOD, 2007.
- Voyer P, « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006 p.p.69-71.

Articles et revues

- AYADI Sofiane, « Externalisation et création de valeur au sein de la Supply Chain : l'entreprise étendue », La Revue des Sciences de Gestion 2009/2 (n°236).
- Cours, Introduction à la logistique d'entreprise, Première année Mastère Professionnel en Transport, Logistique, Aménagement et Développement. ESC – Sfax, 2004-2005.
- Cité par Zineb Issor, « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». 2017, p98, disponible sur [« La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » | Cairn.info](#)
- F. Brulhart, B. Moncef « L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français »2015, p04, disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00485408>.
- Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale. BARRAUX Jacques et CGP (Commissariat général du Plan), « Entreprise et performance globale », 1997.
- Performance logistique et développement de l'entreprise, recherche effectuée par BURMEISTER A., DJELLAL F. et MEUNIER C.
- ZEROUAL, C. BLANQUART, V. CARBONE « supply chain management : portée et limites : l'apport des théories des réseaux », 2013, P463, disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00878966>.
- ZERIBI BENSLIMANE Olfa, BOUSSOURA Ezzeddine, « Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Études en Management des Organisations (UREMO) », Institut des Hautes Études Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009.

Mémoires et thèses

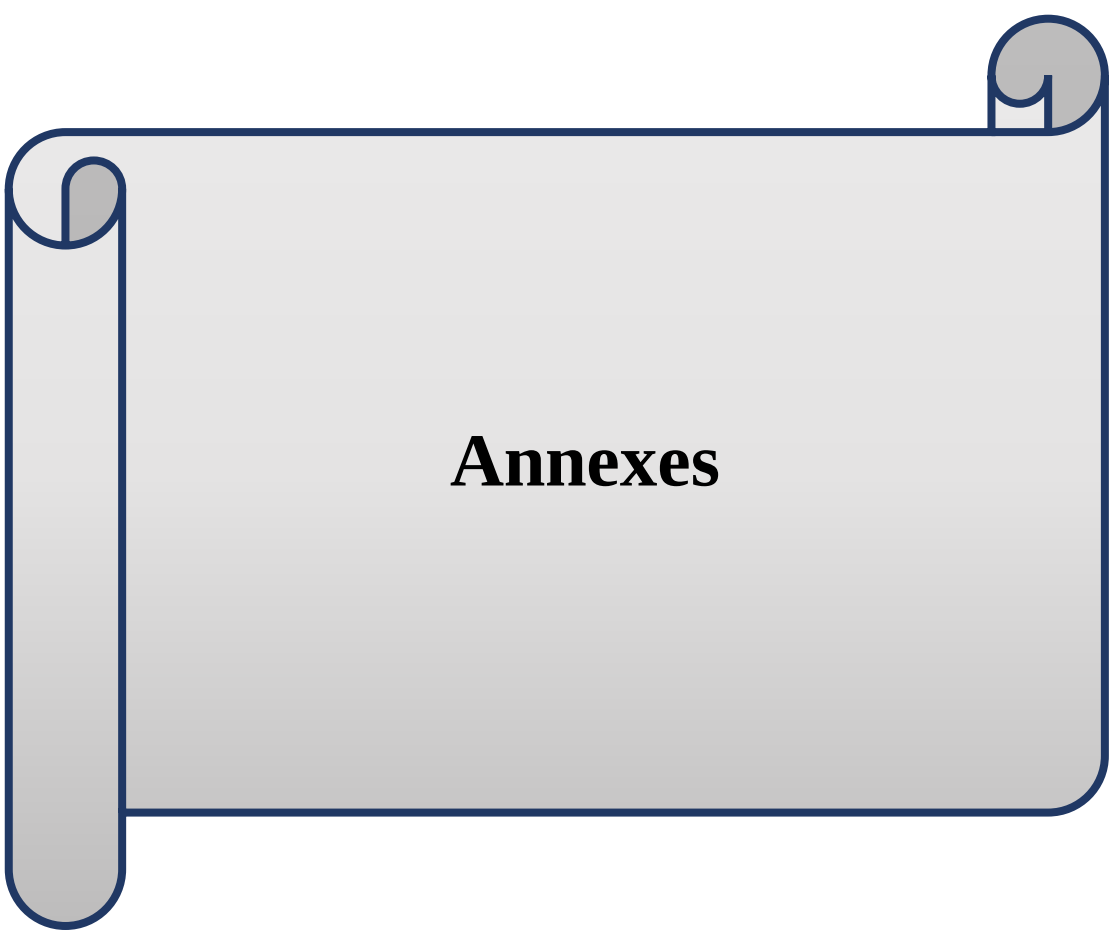
- MURHULA BASHWIRA Prince, « Analyse de la performance financière d'une unité de production et son impact sur la pérennité des établissements AMUR Mugote de 2009-2013 », Mémoire, UOB, 2013-2014 mémoire.
- YOUSFI Hayat, « Étude de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises algériennes » mémoire, 2015-2016.

Documents

Documents - Documents interne de l'entreprise Électro-Industries.

Références web

- [http:// Les évolutions de la logistique \(logistique-pour-tous.fr\)](http://Les%20%C3%A9volutions%20de%20la%20logistique%20(logistique-pour-tous.fr))
- <http://www.lognews.info> .
- [http://La chaîne logistique \(GALASSO, 2007\) « Council of Supply Chain... | Download Scientific -Diagram \(researchgate.net\)](http://La%20cha%C3%AAne%20logistique%20(GALASSO,%202007)%20«%20Council%20of%20Supply%20Chain...%20|%20Download%20Scientific%20-Diagram%20(researchgate.net))
- [http://www.faq-logistique .com/GCL-Logiguide](http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide).
- <http://www.electro-industrie.com>, consulté le 17/08/2022



Annexes

Annexe 01 :



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE/ ELECTRO - INDUSTRIES /SPA

ROUTE NATIONALE N°12 AZAZGA BP 17-15 300 W.TIZI-OUZOU

TEL: (026) 14.99.71 – Fax: (026) 14.98.02/00

E.MAIL : contact.com@electro-industries.com

NIF : 099915004280099



**DIRECTION APPROVISIONNEMENT
DEPARTEMENT ACHATS IMPORTATIONS
SERVICE ACHATS IMPORTATIONS**

Azazga, le 17/12/2018

REF N° _479_ / 2018

AU
DEPARTEMENT INFORMATIQUE

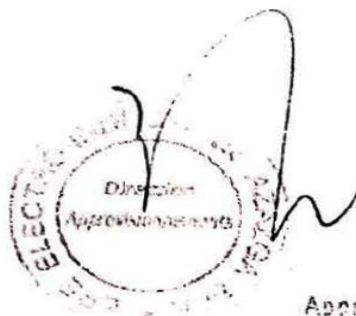
Objet : avis de publication attribution provisoire de marché
Avis d'appel d'offre N° 01/UTR/UME/2018 du 13/09/2018
LOT n° 5. Bande d'acier laminée à froid

Madame,

Nous vous demandons de bien vouloir, et conformément à notre cahier des charges, faire publier, dans le site web d'Electro-industries l'encart ci-joint relatif à l'attribution provisoire de marché.

Meilleures salutations

PJ : avis d'attribution provisoire



Direction
Approvisionnement
AL. ZAGG

Annexe 02 :



Mediterranean Shipping Company Algeria Sarl- Agence Bejaia

Quartier Seghir, Lot N°04, Bejaia 06000, B0jaia
N.I.F.: 000016001303265 RC: 0013032-B-00 Art: 06 016 002773
Tel : +213 34 12 52 22/24 Fax: +213 34 12 57 19
Banque.: AGB 032 00107 5074301208 08 Capital: 3 800 000.00 DA

AVIS D'ARRIVEE

Ref:
Navire: MSC CLAUDIA voy YB117R
Escale: 21/03/027 Accostage: 07/05/2021, Gros: 713
B/L: MEDULD771209
Nbr Conteneur(s): 20': 0,40': 1
Nbr Collis: 23
Poids Brut: 21 695,00 KG, TARE: 4 400,00 KG
Port de Chargement: GENOA

Quali: 22, Poste:
Lieu de Livraison: DZ BEJAIA

Client:

B00248
EPE ELECTRO INDUSTRIES SPA
U 026 341686

Article	Description Marchandise
55	MATERIAL PART OF TRANSFORMES

Fret et Debours	Montant (DZD)
Fret	
Peages	650,16
Timbre sur B/L	1 000,00

Produits	Montant (DZD)
Prest. Agence Imp	42 800,00

Total Produits	42 800,00
Montant TVA (19%)	8 132,00
Total Debours	1 650,16
Total TTC (DZD)	52 582,16

En cas de paiement en especes, montant du timbre: 525,00 DZD

Veillez vous munir du connaissance original endosse au moment de l'echange. Dans le cas dun connaissance original « a ordre » un endossement lisible et complet est indispensable pour l'operation dechange. Avant de proceder aux formalites d'echange, vous etes invites de transmettre a nos services vos coordonnees completes et celles de vos clients incluant leur NIF. Tous les reglements de nos factures doivent se faire par cheque, virement ou versement en especes.

Tarifs Surestaries pour les chargements apres le 01/03/2021:

Conteneurs Standards/High Cube: Franchise 15 jours, Mont.Dépot avance sur Cntr : 250 000.00 DA 20' / 500 000.00 DA 40'
-Du 16eme au 22eme jr 20': 24 USD/Jr 40': 44 USD/Jr, Du 23eme au 60eme 20': 44 USD/Jr 40': 84 USD/Jr, A partir du 61eme jr 20': 60 USD/Jr 40': 120 USD/Jr
Equipements Speciaux (Open Top, Flat, Tank, Plateforme): Franchise 15 jours, Mont.Dépot avance sur Cntr : 300 000.00 DA 20' / 600 000.00 DA 40'
-Du 16eme au 22eme jr 20': 28 USD/Jr 40': 60 USD/Jr, Du 23eme au 60eme 20': 44USD/Jr 40': 98 USD/Jr, A partir du 61eme jr 20': 60 USD/Jr 40': 120 USD/Jr
Conteneurs Frigos (Reefers): Franchise 3 jours, Mont.Dépot avance sur Cntr : 400 000.00 DA 20' / 800 000.00 DA 40'
-Du 4eme au 08eme jours 20': 55 USD/Jr 40': 110 USD/Jr, A partir du 09eme jour 20': 110 USD/Jr 40': 240 USD/Jr
Les frais de surestaries des conteneurs doivent etre payes au plus tard 07 jours calendaires apres leur restitution. Les dommages constatés a l'enlèvement doivent etre signales et constatés de façon contradictoire a l'Expert Maritime dont les coordonnees figurent sur l'Interchange.
Les conteneurs doivent etre restitues sans dommages, propres, sans aucune trace d'ecoulement de produits et sans residus d'emballage. Dans le cas contraire, tous les frais en decoulant seront a la charge du client. Les etiquettes des produits dangereux doivent etre retirees completement du conteneur avant la restitution par le client. La SARL MSCA n'est pas tenue par l'obligation d'avis sa clientele de l'arrivee de ses marchandises.

\$0000 4

Annexe 04 :

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	PROCEDURE SYSTEME QUALITE Enquêtes de SATISFACTION des CLIENTS	Édition du 15.03.2016 Réf.: PQG-8.210 Page : 4/6
---	---	--

ANNEXE A : Formulaire pour les enquêtes de satisfaction client Réf. FOG-8.210-1

		ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية EPE / ELECTRO - INDUSTRIES / SPA Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA	
--	--	--	--

ENQUETE SATISFACTION CLIENTS

Ayant la volonté de vous satisfaire, merci de bien vouloir renseigner ce questionnaire en cochant les cases sélectionnées et nous le faire retourner par fax au n°: 026.34.14.23 pour les transformateurs et 026.34.51.31 pour les moteurs.

CLIENT :

ACTIVITE : ☐ Distributeur ☐ Utilisateur

LIEU D'ACTIVITE : ☐ Centre ☐ Est ☐ Ouest ☐ Sud

PRODUIT : ☐ TRANSFORMATEURS ☐ MOTEURS

LEGENDE				
A : PARFAIT	B : PERFECTIBLE	C : MEDIOCRE	D : TRES MAUVAIS	
QUELLE EST VOTRE APPRECIATION SUR LA QUALITE DU PRODUIT ET DU SERVICE D'E - I				
1. nos produits satisfont- ils vos attentes ?	A	B	C	D
2. la qualité des emballages vous satisfait elle ?	A	B	C	D
3. nos documents sont ils facilement exploitables ?	A	B	C	D
4. notre production s'adapte t- elle facilement à vos besoins ?	A	B	C	D
5. comment jugez- vous notre aptitude à résoudre vos problèmes ?	A	B	C	D
6. comment jugez- vous la pertinence de nos réponses à vos réclamations ?	A	B	C	D
7. comment jugez- vous notre disponibilité à prendre en charge vos doléances ?	A	B	C	D
QUELLE EST VOTRE APPRECIATION DES OFFRES D'E - I				
1. Ratio prix / performance	A	B	C	D
2. Prix ELECTRO - INDUSTRIES / Concurrents	A	B	C	D
3. Gamme des produits proposés	A	B	C	D
QUELLE EST VOTRE APPRECIATION DES DELAIS DE LIVRAISON D'E - I				
1. Délais de réponse	A	B	C	D
2. Fiabilité des délais de livraison	A	B	C	D
Que peut faire ELECTRO - INDUSTRIES pour améliorer ses services				
QUESTIONNAIRE REMPLI PAR :				
FONCTION :				
DATE :				
FOG-8.210-1/ 15.03.2016				Cachet et signature

La présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Annexe 05 :

EPE/ ELECTRO - INDUSTRIES/ S.P.A

DEMANDE DE PAIEMENT N° : 032 DU : 17/04/2019

DEMANDEUR : DIRECTION APPROVISIONNEMENTS DEPARTEMENT : ACHATS IMPORTATIONS

SERVICE : ACHATS IMPORTATIONS

FACTURE N° 301163011 du 11/02/2019

MONTANT EN LETTRES : Cent quarante neuf mille trois cent quatre vingt et onze euros et cinquante cinq centimes

MONTANT EN CHIFFRES : 149 391,55 €

MODE DE PAIEMENT : Remise documentaire payable à 60 jours date de BL

Contrat N° : 2018.1.025 du 24/12/2018

OBJET DE LA DEPENSE : Bande d'acier LAF (Expédition du 23/02/2019)

BENEFICIAIRE : GONVARRI VALENCIA - Espagne -

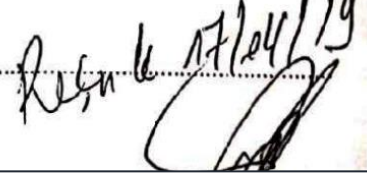
ECHEANCE DE PAIEMENT : 24/04/2019

SECTEUR UTILISATEUR : UTR

LE CHEF DE SERVICE	LE CHEF DE DEPARTEMENT	LE CONTROLE FINANCIER ET COMPTABLE
NOM : IBEKOUCHENE	NOM : HADJ KADDOUR	DEPENSES VERIFIEES PAR :
VISA:	VISA :	DATE : VISA :
DATE:	DATE :	CONTROLEES PAR M ^R :
		DATE : VISA :
LE DIRECTEUR  		LE CHEF DE DEPT. FINANCES ET COMPT. DATE : VISA :

N.B. : TOUTES LES DEMANDES DE PAIEMENT DOIVENT ETRE ACCOMPAGNEES DE PIECES JUSTIFICATIVES CONFORMES.

- Contrat N° : 2018.1.025 du 24/12/2018..... (en votre possession).....
- 01 Facture N° 301163011 du 11/02/2019
- 05 BEM N° 3-21302 à 3-21305 et 3-21307
- 01 D10 N° 2019-004568.....du 19/03/2019

Resu le 17/04/19


Politique Qualité



EPE-Electro-Industries-SPA

Electro-Industries est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels : Transformateurs de distribution immergés dans l'huile et Moteurs électriques.

Notre objectif est d'améliorer en continu nos performances et de satisfaire en permanence nos clients par la fourniture de produits de « Qualité » en toute « Sécurité » et en préservant « l'Environnement ». C'est une valeur fondamentale de notre entreprise.

Pour cela, nous nous engageons à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs, à savoir :

- ☛ L'optimisation de nos produits, le renouvellement de l'outil et la mise à niveau des équipements de production.
- ☛ L'extension de la gamme de nos produits par :
 - ☒ La fabrication des transformateurs MT/HT de moyenne puissance 5 MVA -15 MVA,
 - ☒ La fabrication des moteurs électriques spécifiques (ADF, avec freins, avec réducteur),
 - ☒ Le montage des groupes électrogènes,
 - ☒ La relance de la fabrication des alternateurs synchrones,
- ☛ L'encouragement du partenariat pour le transfert technologique et du savoir faire,
- ☛ L'élargissement du portefeuille client par de nouveaux distributeurs de nos produits,
- ☛ La dynamisation des activités commerciales et marketing par la mise en place d'une politique de veille économique,
- ☛ La réduction du nombre d'accidents de travail,

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes pour :

- ☛ Satisfaire nos clients.
- ☛ Satisfaire aux exigences des parties intéressées.
- ☛ Allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.
- ☛ Mettre à niveau les compétences du personnel par la formation.
- ☛ Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit.
- ☛ Surveiller en permanence l'efficacité de notre système de management de la Qualité et nos performances.
- ☛ Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé.
- ☛ Prévenir la pollution et améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir sans l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.



Président Directeur Général

DJ.BELKACEM

GUIDE D'ENTRETIEN

- **Nom de l'entreprise :** ELECTRO-INDUSTRIE.
- **État juridique :** SPA.
- **Implantation :** Route Nationale N° 12, AZAZGA (wilaya de TIZI OUZOU).
- **Domaine d'activité :** l'Industrie électrotechnique (la fabrication et la commercialisation des produits électrotechniques ainsi que prestations techniques en seconds lieux).

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention du diplôme de master en « management stratégique », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions.

✓ Partie 01 : Le département de la logistique au sein d'électro-industries

Q1) : Comment jugez-vous le rôle du département de la logistique au sein d'électro- industries ?

Q2) : Quels sont les principaux objectifs de département de la chaîne logistique au sein de l'électro-industries ?

Q3) : Quelle est la politique de gestion adoptée par le département ? Est avec quel système d'information est assurée cette gestion ?

Q4) : D'après vous, quels sont les apports et la valeur crée par la supply chain qui contribue à la performance d'électro- industrie ?

✓ Partie 02 : Le département d'achat et d'approvisionnement dans le cadre de gestion de la chaîne logistique d'EI.

Q1) : existe-t-il une différence entre la fonction achat et approvisionnement au sein d'électro-industries ?

Q2) : Comment le processus de déclenchement d'une commande est structuré ?

Q3) : Quels sont les objectifs principaux visés dans la fonction achat et approvisionnement ?

Q4) : Quels sont les risques qui peuvent causer des ruptures dans l'activité du cycle d'approvisionnement ?

Q5) : Quelles sont les solutions envisagées pour faire face à ces obstacles ?

✓ **Partie 03 : Le département de la production dans le cadre de la chaîne logistique au sein d'EI :**

Q1) : Quelle est la stratégie de production adoptée ?

Q2) : La gestion du processus de production au sein d'électro est-elle performante ?

Q3) : Comment l'entreprise électro industrie élabore-t-elle le plan de Production ?

Q4) : Après avoir élaboré le plan de production, comment procédez-vous à son exécution ?

✓ **Partie 04 : La fonction de la distribution dans le cadre de la chaîne logistique :**

Q1) : Quelle est la politique de distribution adoptée par l'électro-industries ?

Q2) : Quels sont les objectifs principaux fixés par la fonction de distribution au sein d'électro-industries ?

Q3) : Quelle stratégie de distribution avez-vous suivie pour réussir sur le marché ?

Q4) : Est-ce que cette vision de distribution améliore-t-elle la satisfaction des clients ?



Table des matières

Table des matières.

Remerciement

Dédicaces

Liste des Figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la logistique et la gestion de chaîne logistique (SCM).

Introduction du chapitre.....03

Section 01 : l'origine et l'historique de la notion de la logistique.....03

1.1 Étymologie du mot logistique 03

1.2 l'historique et le contexte de l'évolution de la logistique.....03

1.1.1 La logistique au cœur de la stratégie militaire.....03

1.1.2 La logistique au monde militaire au monde des entreprises 06

Section 02 : définition de la Supply chain et les concepts associés.....12

2.1 Définition de la logistique.....12

2.2 La notion de la chaîne logistique (Supply chain) 14

2.3 Le concept de Supply chain management (SCM).....15

2.4 Le rôle de la gestion de la chaîne logistique (SCM).....17

2.5 Les enjeux de la gestion de la chaîne logistique (SCM).....17

2.4.1 L'amélioration de la performance globale.....18

2.4.2 L'amélioration de la satisfaction client 18

2.4.3 La réduction des risques.....18

Section 03 : l'organisation de Supply chain management.....19

Table des matières.

3.1	Les fonctions de la supply chain.....	19
3.1.1	La fonction d'achat et d'approvisionnement	19
3.1.2	La fonction de production.....	21
3.1.3	Le stockage.....	22
3.1.4	La fonction de transport.....	23
3.1.5	La vente.....	24
3.2	Les flux gérés dans la Supply chain management.....	24
3.2.1	Définition d'un flux.....	24
3.2.2	Le flux physique.....	25
3.2.3	Les Flux financier.....	25
3.2.4	Les flux d'information.....	26
3.3	Les niveaux de la chaine logistique.....	27
3.3.1	Dimension stratégique.....	27
3.3.2	Dimension tactique.....	27
3.3.3	Dimension opérationnelle.....	27
 CHAPITRE II : La supply chain management au cœur de la performance de l'entreprise		
Introduction du chapitre.....		29
Section 01 : théories sur la performance.....		29
1.1	Etymologie de mot performance.....	29
1.2	Définition de la performance	30
1.3	Les critères de la performance.....	31
1.3.1	L'efficience et l'efficacité :.....	31
1.3.2	La pertinence :.....	33
1.4	Les objectifs de la performance :.....	33

Table des matières.

1.5	Les dimensions de la performance :.....	34
1.6	Typologie de la performance :.....	35
1.6.1	La performance stratégique :.....	35
1.6.2	La performance concurrentielle :.....	35
1.6.3	La performance socio-économique :.....	35
1.6.4	La performance commerciale :.....	37
Section 02 : les déterminants et les indicateurs de mesure de la performance.		
2.1	L'évolution de la notion de mesure de la performance organisationnelle.....	38
2.2	Les approches de mesure de la performance.....	39
2.2.1	L'approche financière de la performance (quantitative).....	39
2.2.2	L'approche non financière de la performance (qualitative).....	40
2.3	Les indicateurs de la performance.....	41
2.3.1	Définition de la notion d'indicateur.....	41
2.3.2	Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	41
2.4	Les indicateurs clé relatifs à la performance de l'entreprise :.....	42
2.5	Le Tableau de bord perspectif comme un modèle d'évaluation de la performance globale (multidimensionnelle) :	43
2.5.1	Définition de tableau de bord prospectif (Le TBP) :.....	44
2.5.2	Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif :.....	45
Section 03 : La SCM comme levier de création de la valeur et de la performance de l'entreprise.		
3.1	La notion de la création de la valeur (M. Porter)	47
3.1.1	Notion de la chaîne de valeur (M. Porter) :.....	47
3.1.2	La notion de système de valeur :	50
3.2	SCM comme vecteur de l'amélioration de la performance.....	51

Table des matières.

3.2.1 Le SCM et la contribution a la création de la valeur	51
3.3 Pilotage des différentes fonctions du Supply chain management.....	52
3.3.1 La performance de la fonction achats.....	52
3.3.2 Piloter la performance de la production.....	54
3.3.3 Piloter la performance des stocks.....	54
3.3.4 Piloter la performance de la gestion des commandes – administration des ventes.....	55
3.4 La performance de la chaine logistique.....	55
3.4.1 Les piliers d’une chaine logistique performante.....	56
3.4.2 Les caractéristiques d’une chaîne logistique performante.....	56
3.5 Les modèles de mesure de la performance de la chaine logistique.....	57
 CHAPITRE III : La supply chain management comme levier de la performance de l’entreprise.....	60
Introduction de chapitre.....	60
Section 01 : Présentation de l’organise d’accueil « l’électro industrie ».....	61
1.1 Généralités sur d’Electro-industries.....	61
1.2 La situation géographique.....	61
1.3 L’historique d’électro industrie.....	62
1.4 Le domaine d’activité.....	62
1.5 les unités de production au sein d’Electro industries.....	63
1.5.1 Unité de fabrication des transformateurs (UTR).....	63
1.5.2 Unité de fabrication des moteurs, alternateurs et montage des groupes électrogène (UME) :.....	63
1.6 les principaux fournisseurs et clientèle	65
1.6.1 Les principaux fournisseurs d’EI.....	65

Table des matières.

1.6.2 Les Principaux clients de l'EI	65
1.6.3 Les distributeurs et les intermédiaires.....	66
1.7 les concurrents	66
1.8 l'organisation au sein d'électro industrie.....	66
1.8.1 La direction générale.....	67
1.8.2 Les assistants.....	67
1.8.3 Direction ressources humaines (DRH).....	67
1.8.4 Direction commerce et marketing.....	67
1.8.5 Direction achat et approvisionnement.....	67
1.8.6 Direction juridique.....	67
1.8.7 La direction de développement.....	68
1.9 Les objectifs de l'entreprise.....	68
1.9.1 Les objectifs institutionnels qui se distinguent comme suit.....	68
1.9.2 Les objectifs commerciaux.....	69
Section 02 : l'organisation de la chaîne logistique au sein d'l'électro industrie	70
2-1 La gestion des achats /approvisionnement de l'entreprise d'électro-industries.....	70
2.1.1 Département achat et approvisionnement (DAP).....	70
2.1.1 Les étapes et les procédures achat et approvisionnement suivie par l'EI.....	71
2.2 La gestion de stock	74
2.2.1 Les types de stock au sein d'électro industrie.....	75
2.2.2 L'organisation des stocks au sein d'EL :.....	75
2.2.3 Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par l'entreprise « électro-industries »	76
2.2.4 Le déstockage.....	76
2.3 La gestion de la production.....	76

Table des matières.

2.3.1 Le Département Étude et Fabrication.....	77
2.3.2 Le Département de Production.....	77
2.3.3 Les procédés et méthodes de production.....	78
2.3.4 La phase d'exécution se compose de deux parties.....	80
2.3.5 Le stockage des produits finis.....	81
2.4 Le service de la vente.....	81
2.5 La politique de la distribution.....	82
2.5.1 La stratégie de distribution de l'entreprise.....	82
2.5.2 Types de circuits de distribution utilisés par l'entreprise Électro-Industries.....	82
Section 03 : la contribution de la gestion de la chaîne logistique à l'amélioration de la performance d'Electro industries	
3.1 Méthodologies de la recherche et l'analyse des résultats	84
3.1.1 Présentation de la démarche qualitative	84
3.2 Analyses des résultats	86
3.3 Constat final de l'enquête.....	92
3.3.1 Présentation des recommandations.....	92
Conclusion de chapitre.....	93
Conclusion générale	94
Références bibliographiques	
Annexes	
Table des matières	

Résumé :

L'objet de notre travail consiste à étudier l'impact de la supply chain management sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, et déterminer les apports de cette fonction.

Le Supply Chain Management est d'une importance vitale, elle se définit comme une philosophie de management a comme mission de piloter le plus efficacement possible la chaîne logistique globale depuis le premier fournisseur jusqu'au client final, par ailleurs, elle constitue la possibilité de générer des compétences créatrices de valeur à travers l'intégration de tous les maillons à l'échelle globale de la supply chain.

La gestion de la supply chain occupe une place importante au sein d'ELECRO-INDUSTRIES, elle assure la coordination et la cohérence des activités, l'optimisation des coûts, et l'élimination de tous types de gaspillage, ce qui impacte positivement la performance de l'entreprise.

Mots clés :

(Supply Chain, Supply Chain Management, Performance, chaîne globale).

Abstract:

The purpose of our work is to study the impact of supply chain management on improving the performance of the ELECTRO-INDUSTRIES company, and determine the contributions of this function.

Supply Chain Management is of vital importance, it is defined as a management philosophy whose mission is to manage the global supply chain as efficiently as possible from the first supplier to the end customer, moreover, It constitutes the possibility of generating value-creating skills through the integration of all links on a global supply chain.

Supply chain management occupies an important place within ELECRO-INDUSTRIES, it ensures the coordination and consistency of activities, cost optimization, and the elimination of all types of waste, which positively impacts the company's performance.

Keywords:

(Supply Chain, Supply Chain Management, Performance, Global Chain).