



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion**

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financières et Comptabilité**

Option : Audit et contrôle de gestion

Thème

Contrôle de gestion de la supply chain

Cas de L'EURL F.C.G.B.I <<ISSIAKHEM INDUSTRIES>>

Réalisé par :

-M. KHERFI ABDERRAHIM

-Mlle. KHERBANE SARA

Encadré par :

**Mme. BEN MAKHLOUF
YASMINA**

Les membres du jury :

-Présidente Mme. GUERMAH HAYET MAA à UMMTO

-Examinatrice Mme. CHOUALI NAÏMA MAA à UMMTO

-Rapporteur Mme. BEN MAKHLOUF Yasmina MCB à UMMTO

Promotion 2022-2023

Remerciements

Nous remercions notre omniscient Dieu très miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous remercions notre Promotrice Mme BEN MAKHLOUF YASMINA, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.

Nous remercions aussi notre encadreur, Mr. BELLAHESSENE MOHAMMED, pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, merci aussi à tous les membres de la direction générale.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leurs soutiens moral, leurs aides et leurs encouragements.

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

Nous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A mes chers parents

A la mémoire de mon grand-père

A mes frères et sœurs

A mes amis

A tout ce qui nous ont aidés dans ce travail de près ou de loin

ABDERRAHIM

Dédicaces

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

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

Je dédie ce travail à :

A mes frères : AKLI, AMOKRANE, AZZEDINE

A mon marie : OMAR

A mes sœurs : GHNIMA, LYDIA, NAIMA

A mes amis

A tout ce qui nous ont aidés dans ce travail de près ou de loin

SARA

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : revue de la littérature sur le contrôle de gestion de la supply Chain...	6
Introduction	6
Section 1 : Définitions et concepts de base du contrôle de gestion et supply Chain..	6
Section 2 : Genèse et évolution de la supply Chain.....	17
Section 3 : Contribution du contrôle de gestion dans la supply Chain.	30
Conclusion	36
Chapitre 2 : Les méthodes et les théories du contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.....	38
Introduction	38
Section 1 : Les théories du contrôle de gestion en supply Chain	38
Section 2 : Les stratégies du contrôle de gestion en supply Chain	47
Section 3 : Les outils et les techniques du contrôle de gestion la supply chaîne... ..	54
Conclusion	59
Chapitre 3 : exécution du contrôle de gestion de supply Chain au sein de l'entreprise	62
Introduction	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise	62
Section 2 : Les missions et objectifs de EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM INDUSTRIE ».....	65
Section 3 : L'apport du contrôle de gestion dans l'optimisation la gestion de la supply chain dans l'entreprise	67
Conclusion	88
Conclusion générale	90

Liste d'abréviation

Liste des abréviations	Signification
ABC	Activity-based costing
AFNOR	Association Française de Normalisation
APS	Advanced planning schedling
ATO	Assemble to order
BSC	Balnced scorcard
CLE	Chaine logistique étendue
CNC	Computer Numerical control
ECR	L'efficient consumer response
ELECTRO-TECH	Service après- vente Electrotechnique
ERP	Entreprise ressources planning
ESP-VERT	Électronique stabilité program
ETO	Engine to ordre
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité
FCGBI	Fabrication et commercialisation de chaudières générateurs et ballons industriels
GPA	Gestion partage des approvisionnements
IA	L'intelligence artificielle
JAT	Just-à-temps
LED	Logicielle d'édition de données informatique
MOB- urban	Mobilité urbaine
MTO	Make to order
MTS	Make to stock
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
SAV	Service après- vente
SC	Supply chain
SCE	Supply chain exécution
SCM	Supply chain managment
SCOR	Supply chain opération reference
SCP	Supply chain planning
SCRM	Supply chain risk managment
TQM	Total quality managment

La liste des figures

Numéro chapitre	Numéro de figure	Titre de figure	Numéro de page
Chapitre 1	1	Processus de coordination des flux	07
	2	Structure en série	24
	3	Structure dyadique	24
	4	Structure convergente	25
	5	Structure en raison	25
	6	Structure divergente	27
Chapitre 2	7	Processus de supply chain	48
	8	Modèle SCOR	53

La liste des tableaux

Numéro chapitre	Numéro de tableaux	Titre de tableaux	Numéro de page
Chapitre 1	1	Evolution de la conception du contrôle de gestion.	7
	2	Les grandes périodes de la logistique.	17
	3	Evolution des représentations de la chaîne logistique.	19
	4	Les principales activités de la fonction logistique.	21
Chapitre 2	5	Typologie du SC en fonction de la théorie des coûts de transaction (TCT)	37
	6	Les stratégies de distribution	49

Introduction générale

Introduction générale

La gestion de la supply chain, dans un monde de plus en plus mondialisé et caractérisé par la complexité croissante des réseaux d'approvisionnement, est devenue un impératif stratégique pour les entreprises. Elle englobe la coordination de toutes les étapes essentielles, depuis la production jusqu'à la distribution, en passant par le stockage et le transport, afin de satisfaire les besoins des clients tout en optimisant les coûts. Dans ce contexte dynamique, le contrôle de gestion émerge comme un levier fondamental permettant d'assurer la performance et la compétitivité des organisations. Cette conjonction entre le contrôle de gestion et la gestion de la supply chain constitue le socle de notre mémoire, mettant en lumière l'importance de la synergie entre ces deux domaines pour relever les défis complexes de l'environnement économique actuel.

Premièrement, le contrôle de gestion, en tant que discipline de la gestion d'entreprise, vise à optimiser les performances en surveillant et en régulant les activités opérationnelles. De son côté, la gestion de la supply chain s'étend bien au-delà des frontières de l'entreprise pour englober l'ensemble du réseau d'approvisionnement. Ces deux domaines se rejoignent dans leur objectif commun d'optimisation, mais diffèrent par leurs approches. Le contrôle de gestion se concentre sur la gestion interne de l'entreprise, tandis que la gestion de la supply chain prend en compte la coordination des acteurs externes et internes. Notre mémoire explorera comment ces deux disciplines se complètent pour créer une chaîne de valeur fluide et efficiente.

Deuxièmement, la relation entre le contrôle de gestion et la gestion de la supply chain revêt une importance stratégique pour les entreprises, car elle permet de prendre des décisions éclairées et d'anticiper les défis logistiques et financiers. La gestion de la supply chain repose sur la collecte et l'analyse de données massives tout au long du processus, tandis que le contrôle de gestion utilise ces informations pour élaborer des indicateurs de performance et des tableaux de bord stratégiques.

Problématique

La question principale qui se pose est la suivante :

Question principale

Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à optimiser la gestion de la supply chain dans l'entreprise ISSIAKHEM INDUSTRIE, en intégrant les concepts, les méthodes, et les outils pertinents, tout en tenant compte de l'évolution constante de la supply chain et des stratégies organisationnelles ?

Afin d'approfondir notre compréhension de cette problématique, il convient d'articuler une série de questions secondaires

Sous-question

- Quelle est la définition et la portée du contrôle de gestion dans le contexte de la supply chain?
- Quels sont les principaux objectifs de la gestion de la supply chain et comment le contrôle de gestion contribue-t-il à les atteindre ?
- Quels sont les outils et les méthodes spécifiques utilisés par le contrôle de gestion pour optimiser la supply chain ?
- Comment le contrôle de gestion aide-t-il à mesurer et à évaluer la performance de la supply chain ?

Pour résoudre la problématique qui se pose et les questions secondaires, nous devons formuler trois hypothèses qui nécessitent une vérification.

Hypothèses

H1 : L'intégration des concepts de contrôle de gestion dans la supply chain peut telle améliorer la visibilité et la transparence des opérations, favorisant ainsi une prise de décision éclairée.

L'énoncé ci-dessus suppose que la mise en place d'un contrôle de gestion efficace au sein de la supply chain permettra de collecter, d'analyser et de communiquer des données pour une meilleure gestion des flux, des stocks, et des coûts.

H2 : L'adaptation constante des méthodes de contrôle de gestion à l'évolution de la supply chain est essentielle pour maintenir la performance opérationnelle.

Cette hypothèse souligne l'importance de l'agilité du contrôle de gestion, capable de s'ajuster aux changements rapides et aux innovations technologiques dans le domaine de la supply chain.

H3 : Les stratégies organisationnelles axées sur la collaboration et la flexibilité renforcent l'efficacité du contrôle de gestion dans la supply chain.

Nous supposons que les entreprises qui favorisent la coopération entre les départements, les fournisseurs, et les clients, tout en maintenant une flexibilité organisationnelle, seront plus enclines à tirer pleinement parti des avantages du contrôle de gestion dans la supply chain.

Objectif de recherche

Cette recherche vise à apporter des contributions significatives à la compréhension du rôle du contrôle de gestion dans la gestion de la supply chain pour les entreprises qui cherchent à optimiser leur performance dans ce domaine en constante évolution.

Intérêt de recherche

Cette recherche cherche à répondre à un besoin actuel et pressant des entreprises en matière de gestion de la supply chain et du rôle du contrôle de gestion dans cette gestion. Elle vise à éclairer les praticiens sur les meilleures pratiques et à apporter des contributions académiques à ce domaine en constante évolution.

Ce mémoire se déploie en trois chapitres pour explorer ces hypothèses. Dans le premier chapitre « revue de la littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain », nous ferons une revue de littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain, en examinant les définitions, les concepts de base, l'évolution historique de la supply chain, et la contribution du contrôle de gestion à ce domaine. Le deuxième chapitre « les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain. » se penchera sur les méthodes et les théories de contrôle de gestion spécifiques à la supply chain, en mettant en évidence les stratégies organisationnelles pertinentes. Enfin, le troisième chapitre « exécution du contrôle de gestion de supply Chain au sein de l'entreprise. » explorera la mise en œuvre pratique du contrôle de gestion de la supply chain au sein des entreprises.

**Chapitre 1 : revue de la
littérature sur le contrôle
de gestion de la supply
chain**

Chapitre 1 : revue de la littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain

Introduction

La gestion efficace de la Supply Chain, telle qu'elle est comprise et pratiquée aujourd'hui, constitue un impératif stratégique pour les organisations opérant dans un environnement économique de plus en plus complexe et interconnecté. Dans cette quête d'efficacité, le rôle du contrôle de gestion est devenu primordial, guidant les entreprises dans la prise de décisions cruciales, la réduction des coûts et l'optimisation des opérations.

Ce chapitre se penche sur la convergence de deux domaines clés de la gestion d'entreprise : le contrôle de gestion et la Supply Chain. À travers une analyse minutieuse et une synthèse des travaux de recherche existants, il vise à apporter un éclairage approfondi sur les fondements, l'évolution, et les implications du contrôle de gestion au sein de la Supply Chain.

Section 1 : Définition et concept de base du contrôle de gestion et supply Chain

Afin de définir le contrôle de gestion, nous allons présenter la notion du contrôle de gestion, son évolution historique, ses objectifs, ses missions, son rôle, son processus et en fin a les outils et les limites du contrôle de gestion.

I -Contrôle de gestion

Afin d'acquérir une compréhension approfondie du contrôle de gestion, il est impératif de commencer par définir ses fondements conceptuels.

1. Définition de contrôle de gestion

- **Contrôle** : est de vérifier afin de s'assurer de la conformité ou atteinte de l'objectif¹.
- **Gestion** : gérer, prendre des décisions dans le but d'atteindre un objectif et d'utiliser mieux les ressources disponibles².

Le concept de contrôle de gestion a été défini par divers experts en économie et en gestion. Parmi ces définitions, nous pouvons citer :

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4le/18932>

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853>

a) Selon Robert.N. Anthony (1965)³

Le contrôle de gestion consiste en des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'obtenir l'assurance que leurs choix stratégiques et leurs actions opérationnelles sont, ont été, et seront cohérents, notamment grâce à un suivi continu de leur mise en œuvre.

Selon le plan comptable général de (1982)⁴

Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des mesures mises en place pour fournir régulièrement aux dirigeants et aux responsables divers des données chiffrées caractérisant la performance de l'entreprise. En comparant ces données avec des références passées ou prévues, il peut inciter les dirigeants à prendre des mesures correctives appropriées si nécessaire.

2. L'historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est passé par plusieurs phases ou étapes, à savoir :

A. Le début du XXème siècle

Le début de XXème siècle est la naissance du contrôle de gestion, selon Bouquin (2011)⁵, remonte au début du XXème siècle, influencé par les travaux sur le management control anglo-saxon et l'évolution de la structure décisionnelle des entreprises. En France, les premiers tableaux de bord ont fait leur apparition au début des années 30.

B. Dans les années 60

Dans les années 60, grâce aux travaux d'Anthony (1965)⁶, Sloan (1966), et Chandler (1967), le contrôle de gestion a connu une évolution constante. Il était alors perçu comme un ensemble d'actions mises en œuvre par les gestionnaires dans un but commun défini. Il reposait sur des bases comptables solides, avec le reporting comme fonction principale. À cette époque, son rôle principal était déjà d'aider les gestionnaires à atteindre deux objectifs historiques : l'efficacité (faire ce qu'il faut) et l'efficience (faire bien).

C. Les années 70 et 80

Les années organisationnelles dans les années 80 Selon Anthony (1988) et Bouquin (1989), deux objectifs majeurs du contrôle de gestion étaient la qualité du système décisionnel et

³ANTHONY.R. N, « le contrôle de gestion-élément du contrôle organisationnel » 3ème édition SEPT, Paris, 2001, Page46.

⁴DORIATH.B« contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p6.

⁵BOUQUIN. H « les fondements du contrôle de gestion », 4^{ème} édition PUF, Paris, 2011 p3

⁶Anthony, R, "Planning and control system: a frame work for analysis". Boston Harvard Business Press

l'évaluation de la performance. Cette période a confirmé son rôle intermédiaire entre le contrôle opérationnel et la planification stratégique au sein des entreprises.

D. Les années 90

Les années 90, le déploiement de la stratégie est resté au cœur des préoccupations de la recherche en contrôle de gestion, avec des concepts tels que le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard), selon Kaplan et Norton (1992)⁷, qui se compose de quatre axes (Innovation, Apprentissage organisationnel, Processus internes, Client financier) et explore les relations de cause à effet. Le contrôle organisationnel, selon Simons (1995)⁸, se décline en quatre systèmes, y compris les systèmes de croyance formels et informels, les systèmes de délimitation, le système de contrôle diagnostic ou programmé, et le système de contrôle interactif.

Selon Burlaud et Simon (1997)⁹ « le contrôle de gestion est considéré comme un système de régulation des comportements humains ». Progressivement, il a évolué vers une finalité davantage organisationnelle et stratégique, au-delà de sa simple dimension comptable et économique.

3- L'évolution de contrôle de gestion

L'évolution de conception du contrôle de gestion a connue des différentes phases ou bien périodes il sera résumé dans ce tableau suivant :

⁷KAPLAN, RS, and NORTON, D. « the balanced scorecard- measures That drive performance ». Harvard Business Review, 1992, p71-89

⁸ SIMON, R. L, « levers of control: how menagers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston » Harvard business school Press. 1995.

⁹ BURLAUD, A. et Simon, C.J « le contrôle de gestion. »,3eme édition Editions La Découverte, 1997, p5

Tableau N°1 : Evolution de la conception du contrôle de gestion

Conception de l'entreprise	Conception de contrôle de gestion
Théorie classique (fin du 19^{ème}siècle au 20^{ème}siècle).	- contrôle comptabilité financier. - contrôle sur la vérification. - Analyse des écarts et des responsabilisées.
Ecole des relations humaines (début1925fin1955).	- Contrôle socio-économique. - Audit social participation, motivation, Communication.
Approche systématique et organisationnelle (début1950).	-Pilotage de l'organisation ; -Contrôle intègre des sous-systèmes (physique, financiers, humains, information, communication) -Relation structure objectifs performance ; Relation communication, information, performances.

Source : LAUZD.PETR. TELLER, contrôle de gestion et budget, 8^{ème}Ed. Dalloz, paris, 1997, p7

4. Objectifs du contrôle de gestion

Selon les perspectives de Frédéric GAUTIER & Anne PEZET¹⁰ 2006, les objectifs du contrôle de gestion peuvent être décrits de manière approfondie comme suit :

a. Optimisation des ressources financières

L'un des principaux desseins du contrôle de gestion réside dans la garantie d'une gestion efficiente des ressources financières de l'entité. Cette démarche englobe la planification, la surveillance et la gouvernance des budgets en vue de maximiser l'attribution des fonds aux diverses activités et projets de l'entreprise.

b. Amélioration de la performance opérationnelle

Le contrôle de gestion s'emploie à élever la performance opérationnelle de l'organisation en identifiant les domaines nécessitant des améliorations. Cela se traduit par l'analyse des coûts, la réduction des inefficacités et l'optimisation des processus.

¹⁰ GAUTIER ET PEZET.A, « contrôle de gestion, contrôle appliqué »,4ème Edition Pearson, Paris, 2006.Page27

c. Soutien à la prise de décision

Le contrôle de gestion offre des informations pertinentes aux décideurs de l'entreprise, leur permettant de prendre des décisions éclairées en fournissant des données précises sur la performance actuelle et future de l'organisation.

d. Gestion des risques

La gestion des risques est désormais un élément essentiel du contrôle de gestion. Elle englobe l'identification, l'évaluation et la gestion des risques pouvant impacter les objectifs financiers et opérationnels de l'entreprise.

e. Alignement des objectifs

Le contrôle de gestion s'efforce d'harmoniser les buts individuels et organisationnels, veillant à ce que les actions et les incitations des employés soient conformes aux objectifs globaux de l'entreprise.

f. Communication et transparence

Il est impératif que le contrôle de gestion facilite la communication au sein de l'organisation, comprenant la diffusion des résultats financiers, des objectifs, et des indicateurs de performance à toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes.

Il est à noter que ces objectifs peuvent fluctuer en fonction de la nature de l'organisation, de ses priorités stratégiques, et de son environnement concurrentiel. Néanmoins, ces principes fondamentaux du contrôle de gestion constituent un socle solide pour la prise de décisions et la gestion efficace des entreprises.

5. Les Fondements et les rôles du contrôle de gestion

Les fondements et les rôles du contrôle de gestion reposent sur plusieurs aspects essentiels :

➤ Evaluer les performances

Cela se fait en évaluant trois aspects fondamentaux :

- ✓ **L'efficacité** : qui mesure dans quelle mesure un objectif est atteint, indépendamment des coûts.
- ✓ **L'efficience** : qui vise à minimiser les ressources utilisées pour atteindre un objectif spécifique. Un système de production est efficace s'il produit un certain nombre d'unités de qualité au moindre coût.

- ✓ **L'économie** : qui se réfère à l'acquisition de ressources à moindre coût, en quantité et qualité appropriées, au bon moment et au bon endroit.

- **Aider à la prise de décision**

Le contrôle de gestion, avec son expertise dans la modélisation de problèmes complexes, contribue à la compréhension des phénomènes et à l'identification des variables d'action, ce qui en fait un précieux soutien pour la prise de décisions.

- **Aligner la stratégie**

Le contrôle de gestion aligne la stratégie et applique la stratégie fixée par l'organisation.

- **Favoriser l'exercice des responsabilités**

Le contrôle de gestion attribue des responsabilités à chaque acteur de l'entreprise pour assurer une meilleure gestion.

- **Orienter les comportements**

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en orientant les actions et les comportements des employés afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

6. Nécessité de mettre en place le contrôle de gestion¹¹

Le contrôle de gestion répond à des exigences diverses :

a) **Les fluctuations de l'environnement**

Les évolutions du marché, les stratégies concurrentielles, et la complexité croissante de l'environnement commercial génèrent de l'incertitude, rendant essentiel un système adaptable pour répondre rapidement aux besoins des clients.

b) **Informers les parties prenantes**

Une communication adéquate au sein de l'organisation permet aux acteurs de prendre des décisions éclairées, de coordonner les efforts, de réguler les comportements et de gérer les changements opérationnels.

c) **Responsabilisation déléguée**

Lorsque des responsabilités sont déléguées, un contrôle est nécessaire, que ce soit par la fixation d'objectifs spécifiques, de moyens ou en optimisant la valeur par rapport aux coûts.

¹¹<https://m2finances.org/index.php/2020/07/30/necessite-dun-controle-de-gestion/>

7. Processus de contrôle de gestion

Un processus est un ensemble d'activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Pour cela s'ajoute que ce processus s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et ce dernier, aussi traduit les objectifs et le processus de l'entreprise, traduit toute sorte de contrainte d'opportunité. Le processus du contrôle de gestion se résume comme suite : La fixation des objectifs ; planification budgets ; mise en œuvre ; suivi des réalisations ; analyse des résultats.

➤ **ALAZARD.C& SEPARIS ,2010¹² présente le contrôle de gestion comme**

« Un processus qui englobe un ensemble d'outils de calcul et d'analyses, à la fois quantitatifs et qualitatifs, destinés à piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation en alignement avec ses objectifs. Il vise également à faciliter la gestion de l'organisation et de ses acteurs, y compris la gestion des équipes et la socialisation des acteurs, tout en contribuant à la réflexion, à la prise de décision et à l'action des gestionnaires à tous les niveaux hiérarchiques. »

➤ **Et selon ARDOIN J, MICHEL D& J. SCHMIDT ,1985¹³**

« Processus de contrôle de gestion est considéré comme le cœur et l'objectif principal du contrôle de gestion, car il représente le point de convergence entre le contrôle de gestion et la gestion globale de l'entreprise. »

8. Limites de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est limité¹⁴ :

- ✓ Une fois qu'un indicateur est sélectionné, il deviendra vite une cible en soi et est susceptible de toute manipulation. Cela limite la confiance dans le système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place diverses solutions de contournement (mettre à jour les indicateurs utilisés, les garder secrets), cela va créer une pression, surtout lorsque les indicateurs ne sont pas correctement sélectionnés et commencent à exiger des choses impossibles.
- ✓ Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs de gestion et de contrôle, mais doivent aussi observer régulièrement la situation dans chaque unité de l'entreprise (et rencontrer directement les clients), car les indicateurs ne peuvent pas tous les détecter.

¹²ALAZARD.C et S. SEPARI, « DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications » 2^{ème} édition, Dunod,2010, p.27.

¹³ ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT J. « le contrôle de gestion »,3^{ème} édition Publi-union, 1985, p 12

¹⁴ MARIE.G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », 3^{ème} édition ECONOMICA, PARIS, 2005, p 22.

- ✓ La mise en œuvre du contrôle de gestion dépend des connaissances et compétences professionnelles de personnel dirigeant de l'entreprise.
- ✓ Le système d'information sur lequel repose le contrôle de gestion ne peut refléter correctement les performances et la structure de l'entreprise, que dans un environnement relativement stable et rarement perturbé.

En résumé, le contrôle de gestion est un domaine crucial de la gestion organisationnelle, évoluant pour répondre aux besoins changeants des entreprises. Son rôle est d'assurer l'alignement des décisions et des actions sur les objectifs stratégiques, englobant des aspects tels que l'optimisation financière, l'amélioration des performances opérationnelles, la prise de décision éclairée, la gestion des risques, la communication, l'évaluation des investissements et la création de valeur à long terme.

II Supply Chain

1. Définition de Supply Chain

Avant d'aborder la notion de supply chain, il est important de comprendre la signification du terme anglais "supply". En tant que substantif, il signifie "offre", et en tant que verbe, il se traduit par "fournir" ou "approvisionner". Ainsi, les expressions "chaîne de l'offre" et "chaîne d'approvisionnement" sont synonymes et utilisées pour traduire "supply chain"¹⁵.

La supply chain englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit ou d'un service depuis le fournisseur jusqu'au client, et est constituée de fournisseurs, de fabricants, de distributeurs et de clients. Selon diverses définitions proposées dans la littérature, la supply chain peut être vue comme un réseau d'installations assurant les fonctions d'approvisionnement en matières premières et en composants, la production et la distribution des produits finis vers les clients¹⁶.

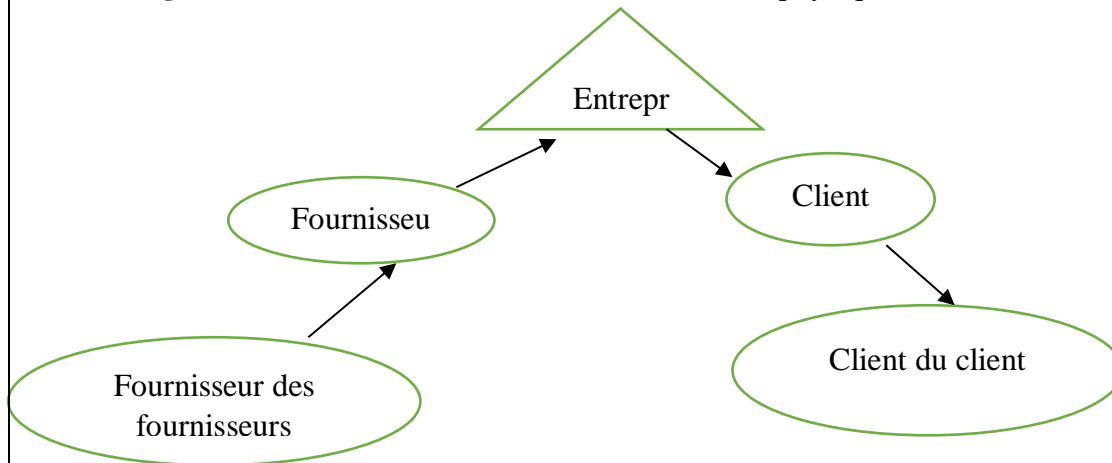
Enfin, selon une définition plus large proposée par CHRISTOPHER, la supply chain est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqués par des relations en amont vers l'aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client¹⁷.

¹⁵ MEDAN.P et GRATACAP.A, « logistique et supply chain management » 2ème édition, Dunod, Paris, 2008, p19

¹⁶ FRANCE.A, GRUAT. F-C « référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique », école doctorale, informatique et information Pour la société, 2007, p27.

¹⁷ CRISTOPHER.M, « strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management », 1^{er} édition, London, 1998, p28

Figure N°01 : Processus de coordination des flux physiques



Source :

https://www.ionos.fr/digitalguide/typo3conf/ext/guides/Resources/Public/Images/ionos_logo.svg

Commentaire : cette figure présente le processus de coordination des flux physiques de l'entreprise dans le contexte supply chain.

2. La fonction de supply chain dans l'entreprise ¹⁸

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

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

Le développement de l'entreprise Resource planning (ERP) et les logiciels de supply chain (SC) a permis de mettre en place tous les éléments nécessaires à la réalisation d'une véritable gestion de la chaîne logistique globale.

a) Rôle et responsabilités

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

¹⁸PIMOR.Y, « production, distribution, soutien », 2ème édition DUNOD, paris, 2005, p. 4.

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

b) Place dans l'organigramme

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

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

3. Objectifs de la Supply chain

La Supply Chain a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en Supply Chain permet d'atteindre des objectifs¹⁹

a) La réponse optimale au client

Se réfère à la capacité de l'entreprise à satisfaire rapidement les demandes des clients. Au fil des années, les entreprises se sont intéressées à l'Efficient Consumer Response (ECR), qui est un ensemble de pratiques et de techniques visant à améliorer la gamme de produits, les promotions et le niveau de service par une meilleure collaboration entre l'industrie et le commerce, à la fois en marketing et en logistique. Aujourd'hui, l'ECR est considérée comme une stratégie à part entière en raison de son efficacité prouvée.

b) La variabilité minimale

Les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt... peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine

¹⁹MEDAN.P, GRATA CAP.A, « Logistique et supply chain Management », 3ème édition Dunod, 2008, p15

de coûts élevés et de clients insatisfaits. Les coopérations logistiques et les TIC permettent de réduire la variabilité

c) Le stock minimum

Il est nécessaire de faire des efforts pour réduire les stocks, afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client. Comme l'a montré Ishikawa, réduire les stocks conduit à mettre en lumière des problèmes que les stocks masquaient auparavant. Malgré tout, il ne faut pas négliger le fait que les stocks sont utiles au fonctionnement d'un système logistique et qu'ils peuvent être financièrement justifiés lorsqu'ils permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle dans la production ou dans la livraison

d) La réduction des coûts de transport

Qui représente l'un des coûts logistiques les plus importants. Étant donné que le coût de transport est principalement influencé par la nature du produit, la taille de la cargaison et la distance parcourue, la

Concentration doit être mise sur l'augmentation du volume transporté afin de minimiser le coût par unité. La massification des flux est donc une priorité pour les industriels et les distributeurs.

e) La qualité de la logistique

Est également cruciale et doit être améliorée en utilisant les principes du Total Quality Management (TQM), largement appliqués en production. Des techniques telles que le brainstorming et les méthodes statistiques peuvent être utilisées pour analyser et améliorer les processus logistiques peu efficaces.

f) L'analyse du cycle de vie des produits

Est devenue essentielle pour les entreprises en raison de l'augmentation des garanties offertes aux clients et de la nécessité croissante de recycler les matières. Selon les experts en logistique de l'AFNOR, il est crucial d'étudier la logistique en prenant en compte le cycle de vie du produit, ce qui est applicable à une grande variété de biens durables plutôt qu'aux seuls systèmes d'armement coûteux. Cette approche implique d'évaluer le coût du cycle de vie, également appelé life cycle costs, qui comprend tous les coûts liés au produit ou à l'équipement, depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie, en passant par la fabrication, la distribution et l'utilisation.

g) La planification du réseau logistique

Implique la détermination de la quantité, de l'emplacement et des responsabilités de chaque élément du réseau, tels que les usines, les entrepôts, les plates-formes et les centres de distribution. Il est crucial de souligner l'importance de la gestion, de l'échange et de la rapidité de l'information pour améliorer la performance globale. Les prévisions jouent également un rôle crucial dans la planification du réseau. Les technologies modernes de l'information et de la communication, telles que l'EDI et internet, permettent la mise en place de processus logistiques avancés, comme les flux synchrones et la gestion partagée des approvisionnements.

h) Le transport

Qui est la fonction la plus ancienne et la plus étudiée en logistique, reste un enjeu majeur pour les entreprises, malgré une baisse significative des coûts. Les entreprises préfèrent souvent externaliser cette fonction pour minimiser les coûts.

i) Les décisions concernant le stockage

Dépendent de la structure du réseau logistique et du niveau de service client souhaité. Il est essentiel de prendre en compte les considérations financières, telles que la réduction des coûts de stockage et l'optimisation du capital investi dans les stocks.

Il est essentiel de souligner l'importance de la supply chain au sein des entreprises modernes. La Supply Chain, en tant que fonction stratégique, assume un rôle central dans l'organisation des opérations logistiques et dans la recherche constante de l'efficacité opérationnelle. Ses objectifs clés, tels que la satisfaction optimale du client, la minimisation de la variabilité, la réduction des coûts de transport, la gestion efficace des stocks, la qualité de la logistique, l'analyse du cycle de vie des produits, la planification du réseau logistique, le transport, et les décisions relatives au stockage, convergent vers un objectif majeur qui est la création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Section 2 : Genèse et évolution de la supply Chain

La supply chain désigne la gestion de l'ensemble de la chaîne logistique d'un produit, de sa fabrication jusqu'à sa livraison au client. Aujourd'hui, en raison de l'internationalisation des organisations, les supply chain sont devenues complexes et requièrent des compétences techniques nécessaires à leur bon fonctionnement. Pour accéder aux métiers et pour cela dans cette section va entamer l'historique et l'évolution de cette chaîne et comment sa fonction.

1. Historique de la supply Chain

La logistique a une histoire riche qui remonte à l'Antiquité, où elle était utilisée pour organiser et planifier les mouvements des armées. Cependant, la logistique moderne telle que nous la connaissons aujourd'hui a commencé à prendre forme au 20^e siècle, à mesure que les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance de la gestion efficace de leurs ressources et de leurs activités.

a) Au cours des années 1950 et 1960

La logistique était principalement axée sur les activités de transport et de stockage, visant à minimiser les coûts et les délais de livraison.

b) Dans les années 1970 et 1980

La logistique a commencé à s'étendre pour inclure d'autres fonctions telles que la gestion des achats, la planification de la production, la gestion des stocks et la gestion des commandes.

c) Au cours des années 1980 et 1990

La logistique est devenue un élément clé de la stratégie d'entreprise, car elle a été utilisée pour améliorer la qualité, la fiabilité et la flexibilité des opérations tout en réduisant les coûts. Cette période a également vu l'émergence de nouveaux concepts tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) et la logistique intégrée.

d) Au cours des années 2000

La logistique a évolué pour devenir une fonction stratégique essentielle pour les entreprises, en raison de la mondialisation des activités et de l'augmentation des exigences des clients en matière de qualité et de Service. Les nouvelles tendances telles que la logistique verte et la durabilité ont également émergé, avec un accent accru sur la réduction de l'impact environnemental et la responsabilité sociale des entreprises.

De nos jours, la logistique continue de se développer, en utilisant des technologies de pointe telles que l'Internet des objets, les progiciels de gestion pour optimiser les opérations et améliorer la visibilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La logistique est désormais une discipline interdisciplinaire qui implique des domaines tels que la gestion de la

Chapitre 1 : revue littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain

chaîne d'approvisionnement, la gestion des opérations, la technologie de l'information, le marketing, la finance et la stratégie d'entreprise.²⁰

Ce tableau présente les principales époques de la supply chain, mettant en évidence les caractéristiques clés de chaque période.

Tableau N° 2 : Les grands périodes de la supply chain²¹

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée Et collaborative
Période	Avant 1980	1980-1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long termes
Priorité du responsable logistique	Réduire les couts logistiques.	Réduire les couts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques.	Réduit les couts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer les niveaux de services.
Rôle de l'information dans le système logistique	Faible, car les systèmes propriétaires ne facilitent pas les transferts d'informations.	Elevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquent et recherché 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 logique « win-Win » domine, sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au		

²⁰ MEDAN.P, GRATA CAP.A, « Logistique et supply chain Management », 3ème édition Dunod, 2008, p18

²¹MEDAN.P, GRATA CAP.A, « Logistique et supply chain Management », 3ème édition Dunod, 2008, p74

Chapitre 1 : revue littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain

	long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt.	Elevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forte Importance du réseau d'entrepôts et de plateformes.
Reconnaissance de logistique comme fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique.	Elevée et facilitée par les TIC.	Forte, paradigme dominant
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 Grata cap, « Logistique et supply chain Management » 3^{ème} Edition Dunod, 2008, p74

2. Evolution de la supply chain et son champ d'application

Son évolution vers des approches d'optimisation partielle dans l'après-guerre, et sa transformation dans les années 1980-1990 vers des approches décloisonnées visant à coordonner les fonctions de l'entreprises pour une meilleure gestion des flux de matériel d'information. Au cours des années 1990, le concept de supply chain management a émergé pour intégrer les activités internes et externes à l'entreprises, avec pour objectif de gérer, piloter et maîtriser les flux aux interfaces internes externes impliquant de multiples acteurs sur des domaines très différents. Cette approche inter-organisationnelle est étendue à l'ensemble des partenaires, des fournisseurs jusqu'aux distributeurs, dans une approche de chaîne logistique étendue (CLE).²²

Ce tableau présente évolutions des représentations de la supply chain, mettant en évidence les champs d'application de chaque période.

²²ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2013, p 74

Tableau N° 3 : Evolutions des représentations de la supply chain²³

Définition	Source	Champ d'application organisationnel	Champ d'application en contrôle de gestion
« Gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu à un moment donné. »	Heskett et al. (1973), repris par Tixier et al. (1996)	Intègre l'aval de la chaîne logistique	Contrôle des flux physiques élargis aux relations clients.
« Technologie de la maîtrise des flux physiques par les flux d'informations dans les meilleures conditions de coût, de qualité, de délai et de services associés aux produits. »	Colin et Pache (1988)	Prise en compte de la dimension informationnelle	Contrôle simultané du coût- qualité-délai et service associés aux flux physiques. Intégration des systèmes d'information aux systèmes de contrôle.
« la fonction de la logique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de	Tixier et al. (1996)	Prise en considération de la dimension stratégique, importance des relations externes client et fournisseurs.	Contrôle élargi au contrôle inter organisationnel

²³ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 75

Chapitre 1 : revue littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain

l'offre de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs client qui la concernent »			
« c'est un système d'offre à travers lequel les organisation livrent leurs bien et services à leurs client. Cette chaine constitue un réseau d'organisation inter reliées et ayant un objectif commun. »	Sammii (2004), repris par Fulconis et) al. (2011	Approche inter organisationnelle, buts communs	Contrôle des relations inter-organisationnelles, système de contrôle comme mode de convergence des représentations et des objectifs.

Source : Contrôle de gestion interactif : Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Riviere, p75

3. Les processus de la supply chain

La supply chain (ou la chaine logistique en français) est le processus par lequel les matières premières, les composants les produits finis sont transportés, transformés et livrés aux clients. Elle englobe l'ensemble des étapes de la production, de la logistique, de la gestion des stocks, de la distribution et de la vente.

En raison de la diversification et de l'expansion du champ d'application de la logistique, cette fonction couvre aujourd'hui un large éventail d'activité. Cette évolution a entraîné une spécialisation et une différenciation des processus logistiques et des domaines d'intervention. Par conséquent il est possible d'identifier trois processus clé qui constituent la chaine logistique : la logistique amont, la logistique interne ou de production et la logistique aval (voir tableau « 3-1 »).²⁴

²⁴ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 77

Chapitre 1 : revue littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain

Ce tableau présente les principales activités de la fonction supply chain (amont, interne, aval) :

Tableau N°4 : les principales activités de la fonction supply chain²⁵

Principales activités de la supply chain amont	Principales activités de la supply chain interne	Principales activités de la supply chainaval
Gestion de la relation fournisseur Gestion des approvisionnements Gestion des délais d'approvisionnements Gestion des réceptions et des mises en stock Gestion de la qualité du service et contrôles qualité Choix et gestion du mode de transport	Gestion et optimisation des stocks Gestion des approvisionnements et de la production Planification et ordonnancement Contrôles qualité Gestion de l'entreposage Gestion des flux internes de matières et de produits	Gestion des stocks de produits finis Préparation et traitement des commandes Organisation du stockage et zone picking Gestion des délais de livraison Choix et gestion du mode de transport Expédition des produits finis de l'entrepôt au consommateur final Prévision des ventes (administration de ventes) Gestion de la relation client

Source : ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p75

4. Niveau d'application supply chain²⁶

Les fonctions d'approvisionnement peuvent être définie et donc gérée sur plusieurs niveaux :

²⁵ ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 77

²⁶ 30 Mémoire de fin d'études pour l'obtention de diplôme MBA, présente par « ABDELGHANI BOUKARI. AHMED MERDJANI »,2021, page 19

a) Stratégique

Quelle organisation faut-il partager avec fournisseurs et les clients ; la planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement n'est généralement effectuée que tous les ans, voire tous les 2 ou 3 ans.

b) Tactique

Elle détermine ce qu'il faut produire, stocké, transporté suivant la planification tactique 'effectuée généralement tous les mois

c) Opérationnel

Ordonnancement fin à la journée. Adaptation au quotidien de la production et du transport.

d) Exécution

Phase physique préparation des produits dans l'entrepôt, personnalisation, conditionnement, chargement, transport, gestion des retours...

e) Event management

Gestion des problèmes, remontée de l'information vers tous les acteurs, préparation de scénarios de secours, relance des processus des couches supérieures pour que la chaîne reste opérationnelle

5. Les flux de supply chain²⁷

La chaîne logistique (ou chaîne d'approvisionnement) est le processus qui consiste à gérer les flux de biens et de services, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison au client final. Cette chaîne comporte trois flux principaux : le flux d'information, le flux physique et le flux financier.

a) Flux d'information

Le flux d'information correspond à la circulation des données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Ce flux est essentiel pour assurer une coordination efficace et une gestion optimale de la chaîne logistique. Il permet notamment de transmettre des informations sur les commandes, les stocks, les prévisions de vente, les plannings de production, etc. Exemple : un

²⁷ ALEXANDRE.K, stratégie logistique « supply chain management » 3ème édition DONOD, paris 2004, p 19

client passe une commande en ligne, cette commande est transmise automatiquement au fournisseur, qui prépare la commande et la livre au client.

b) Flux physique

Le flux physique désigne le mouvement réel des biens et des services tout au long de la chaîne logistique. Il s'agit notamment du transport des matières premières vers les usines, de la production des biens, de leur stockage, de leur distribution et de leur livraison au client final. Exemple : une entreprise de fabrication de meubles reçoit des matières premières, les transforme en meubles, les stocke dans un entrepôt et les livre à des magasins de meubles.

c) Flux financier

Le flux financier correspond aux mouvements de fonds entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il permet de régler les achats, les ventes et les prestations de services, ainsi que de financer les investissements nécessaires à la chaîne logistique. Exemple : une entreprise paie son fournisseur pour les matières premières, le fournisseur paie ses transporteurs, les magasins paient le fabricant de meubles pour les meubles livrés.

En somme, les trois flux de la chaîne logistique (information, physique et financier) sont interdépendants et doivent être bien coordonnés pour assurer une gestion efficace et une optimisation de la chaîne logistique.

6. Les structures de la supply chain²⁸

Est essentiel de trouver une structure qui permette de caractériser les entités impliquées dans la formation d'une chaîne logistique. Cependant, en raison de la grande diversité des types de fabrication et de la portée des chaînes, il est difficile de trouver tous les cas de structures de chaînes logistiques dans la littérature scientifique. Pour cette raison, un ensemble de typologies courantes a été identifié sur lesquelles sont basées les modélisations existantes, telles que les structures en série, dyadique, divergente, convergente et en réseau :

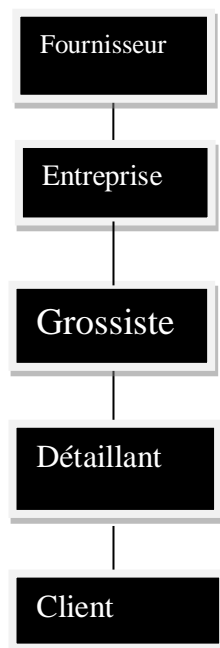
²⁸ MAHMOUDI.J « stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 p 56

6.1 Schématisations des différentes structures

a) La structure en série

Elle correspond à un processus de fabrication linéaire et vertical. Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'impact de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne.

Figure 2 : Structure en Série



Source : JAOUHER MAHMOUDI stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 page 56

b) La structure dyadique

Elle peut être considérée comme un cas particulier d'une chaîne logistique en série, limitée à deux catégories. Elle peut être utilisée pour étudier la relation entre le client/fournisseur ou le donneur d'ordre/sous-traitant

Figure N°3 : Structure dyadique

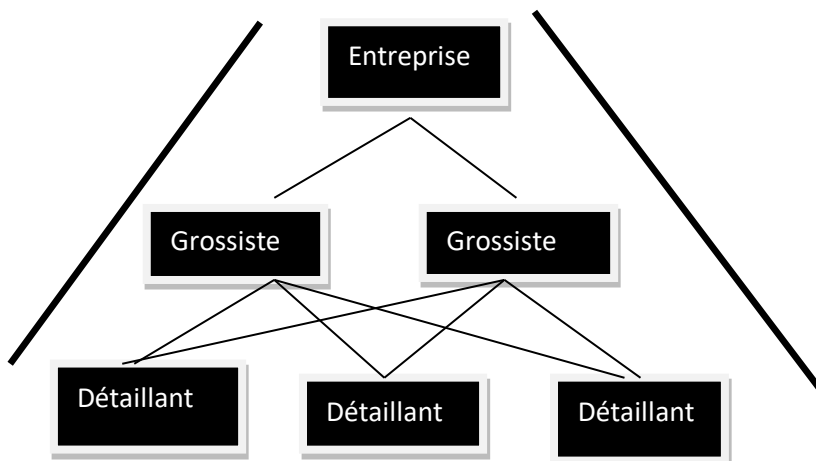


Source : MAHMOUDI.J « stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistique », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 p 56

c) La structure divergente

Elle permet de représenter un réseau de distribution à partir d'un point unique qui se distribue à travers la chaîne.

Figure N° 4 : Structure Divergente

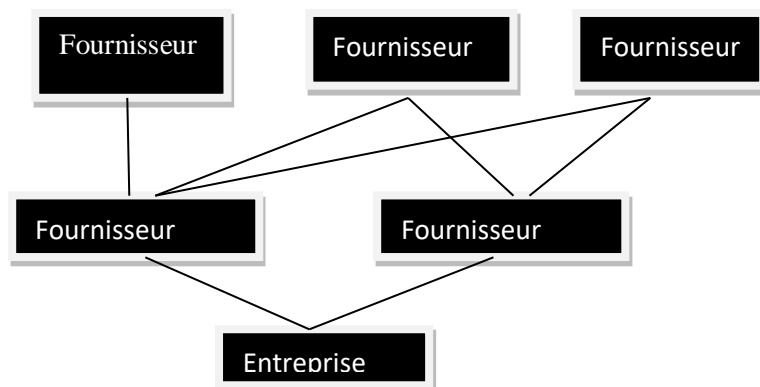


Source : JAOUHER MAHMOUDI stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques, thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 page 56

d) La structure convergente

Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même point qui est le lieu logistique d'assemblage final.

Figure N°5 : Structure convergente



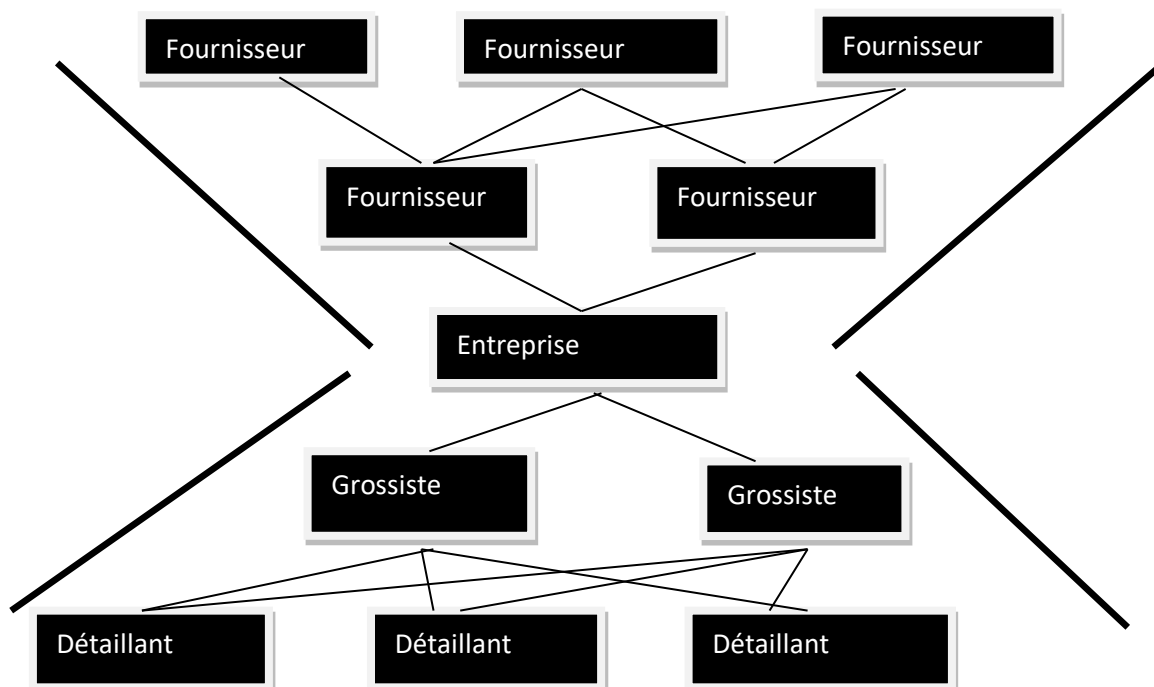
Source : MAHMOUDI.J « stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistique », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 p 56

e) La structure en réseau

Combine les aspects d'approvisionnement et de distribution, mais peut être complexe en raison du nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour les produits complexes.

Une structure entièrement convergente signifie qu'il n'y a pas de réseau de distribution pour la vente des produits, tandis qu'une structure entièrement divergente est improbable car cela signifierait que le produit fini ne provient que d'un seul fournisseur amont. En général, la typologie d'une chaîne logistique est un réseau avec des ramifications plus ou moins importantes. Certaines chaînes logistiques peuvent être très étendues, en particulier pour les produits complexes. Une entreprise peut donc être en relation avec plusieurs fournisseurs. Pour les grands réseaux, les membres peuvent être classés en deux catégories : les membres essentiels, tels que les acteurs industriels majeurs qui contribuent à l'élaboration du produit, et les membres secondaires, tels que les consultants, les banques et les partenaires de recherche. Pour améliorer la performance, certains auteurs proposent de se concentrer uniquement sur les membres essentiels, voire sur certaines relations critiques, notamment celles avec les fournisseurs de composants critiques, afin d'optimiser le réseau.

Figure N°6 : La structure en réseau



Source : MAHMOUDI.J « stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 p 56

7. Les risques de la supply chain²⁹

Qui dit supply chain dit gestion des risques :

La gestion des risques est le principal défi de la supply chain, car la rupture de la chaîne d'approvisionnement est une préoccupation majeure pour les responsables d'entreprise. Cependant, d'autres enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) nécessitent également une attention particulière en matière de logistique. Parmi les risques les plus importants associés à la logistique, on peut citer l'indisponibilité du système d'information, la défaillance des fournisseurs, les pics de volumes imprévus, les risques sociaux et les défaillances ponctuelles des prestataires. Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur l'image de l'entreprise, notamment en termes de baisse de la valeur boursière. Par conséquent, les maîtres-mots pour la logistique sont la flexibilité, l'agilité et la mise en place d'un plan de continuité d'activité

a) Les risques liés à la logistique

Lorsqu'on classe les risques de l'entreprise par ordre de gravité, la réduction des risques liés à la chaîne logistique est une priorité. Ces risques sont souvent lourds à porter, car ils sont souvent liés à des fournisseurs externes. Selon le Baromètre 2019 des risques de supply chain de Kyu Associés, 35% des entreprises ayant rencontré des problèmes de supply chain entre 2014 et 2019 les doivent à leurs sous-traitants. Cependant, ces risques sont également dus à des facteurs internes, notamment en ce qui concerne le cyber sécurité. Cet article liste les risques endogènes et exogènes pour la supply chain et propose un zoom sur quelques risques simples à encadrer avec les bons outils. La gestion des risques de la chaîne logistique, appelée supply chainrisk management ou SCRM, désigne l'ensemble des actions d'une entreprise destinées à identifier, surveiller, détecter et traiter les menaces qui pèsent sur la chaîne logistique. Les risques de la supply chain ne sont pas les mêmes pour le secteur industriel que pour celui des services et des commerces. Dans le premier, les flux sont tellement tendus que le moindre défaut d'activité sur la chaîne peut avoir des conséquences commerciales lourdes. Cependant, ces risques concernent toujours la continuité et la productivité, qui peuvent impacter la réputation de l'entreprise. Il existe également des risques de chaîne logistique internes et externes, opérationnels, contextuels et réglementaires.

²⁹<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Pleins-feux-supply-chain-304004/les-enjeux-supply-chain> date 12/09/2023 à 13H

b) Les risques internes liés à la supply chain³⁰

Se réfèrent aux problèmes qui surgissent à l'intérieur de l'entreprise et de ses partenaires plutôt que d'un contexte externe. Ces risques comprennent comme suit :

- ✓ Des erreurs de planification et des problèmes de sécurité informatique ;
- ✓ Des pannes techniques et des ruptures dans le flux logistique ;
- ✓ Des défauts de qualité et des problèmes de source des fournisseurs ;
- ✓ Un manque de traçabilité des paiements fournisseurs ;
- ✓ Une surcapacité de production et des dommages matériels ;

Comme ces risques sont directement liés à la gestion de la société, ils sont plus faciles à contrôler. Toutefois, les risques liés à vos fournisseurs sont plus complexes à gérer, car ils résultent des comportements des acteurs externes à votre entreprise, tels que des difficultés liées au paiement ou aux livraisons, un contrôle de qualité inadéquat et un manque de respect de votre démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Une bonne gestion de l'approvisionnement permet de réduire les coûts d'achats et de stockage, ce qui permet à votre entreprise d'optimiser ses coûts et d'anticiper des situations de surstockage ou de rupture de stock, une mauvaise gestion des coûts peut entraîner des dépenses élevées.

Cette section est consacrée à la genèse et à l'évolution de la supply chain offre un aperçu chronologique essentiel pour comprendre cette discipline complexe. En retraçant son historique, nous avons constaté les transformations majeures survenues au cours des décennies, depuis les années 1950 jusqu'aux années 2000. Cette évolution a été façonnée par des avancées technologiques, des adaptations stratégiques et une meilleure compréhension des processus de la supply chain. De plus, nous avons détaillé les différents niveaux d'application, les flux et les structures de la supply chain, démontrant ainsi la diversité de cette fonction au sein des entreprises.

Section 3 : Contribution du contrôle de gestion dans la supply Chain

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la gestion efficace de la supply chain d'une entreprise. En effet, les activités de la supply chain sont souvent complexes et impliquent

³⁰<https://www.diligent.com/fr/blog/gestion-risques-chaine-logistique-classification> date 13/09/2023 à 10h

plusieurs parties prenantes, des processus de production, des canaux de distribution et des flux de trésorerie. Le contrôle de gestion permet de collecter, d'analyser et d'interpréter les données pertinentes de la supply chain afin d'optimiser les performances opérationnelles et financières. Dans cette section, nous allons explorer en détail les différentes contributions du contrôle de gestion dans la gestion de la supply chain.

1. Les outils de contrôle³¹

La fonction logistique utilise la fonction contrôle de gestion pour mettre en place un pilotage transversal efficace de la supply chain.

Cette fonction fournit des outils d'aide à la décision, de suivi et de contrôle adaptés à chaque zone de responsabilité, ainsi qu'un pilotage global de la chaîne d'approvisionnement.

Le contrôle de gestion est appliqué à de nombreux acteurs, à différents niveaux, et vise à respecter les objectifs de coûts, de qualité et de délais. Par exemple, le responsable de la préparation des commandes doit minimiser les coûts et les délais tout en maximisant la qualité. Des choix plus globaux, stratégiques et organisationnels sont également nécessaires pour respecter ces objectifs, tels que la mise en place de partenariats avec les clients ou les fournisseurs, ou la création de structures dédiées au pilotage de la qualité. Enfin, les enjeux de la supply chain sont également liés à la maîtrise des risques, qu'ils soient opérationnels, stratégiques ou règlementaires.

En plus de prendre en compte les critères classiques tels que les coûts, la qualité et les délais, les risques constituent également un aspect important à suivre dans la gestion de la chaîne logistique. Des indicateurs spécifiques sont utilisés pour surveiller ces risques et pour aider à la prise de décision en cas de nécessité.

En raison de la complexité de la chaîne logistique, les gestionnaires de la logistique et les contrôleurs de gestion doivent réfléchir à la manière de mettre en place des systèmes de contrôle appropriés. Des questions se posent quant aux responsabilités et à la définition des zones de responsabilité, ainsi qu'à la maîtrise des coûts, de la qualité, des délais, de la flexibilité, de la réactivité, de la sécurité et des risques. Il est également important de définir des objectifs appropriés et des indicateurs pertinents pour mesurer le succès.

³¹ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p78

Il est important de prendre en compte les enjeux de contrôlabilité dans la définition des dispositifs et des outils de pilotage, car la chaîne logistique implique de nombreuses fonctions et activités interconnectées. Par exemple, il serait injuste de tenir un préparateur de commande responsable d'une erreur causée par la réception de marchandises non conformes ou des retards de réception qui ont un impact sur son travail.

2. La problématique de contrôle de gestion de la supply chain³²

La fonction logistique a évolué vers une approche de management étendu de la supply chain, impliquant la collaboration de divers acteurs internes et externes. Cela a créé des problématiques spécifiques pour le contrôle de gestion de la supply chain.

Ces problématiques comprennent la prise en compte de l'approche par les processus et des caractéristiques inters fonctionnels et inter organisationnelles de la logistique, ainsi que la forte dimension informationnelle des systèmes logistiques, dont l'efficacité est déterminée par les systèmes d'information et les nouvelles technologies. Ces éléments s'entrelacent étroitement avec les systèmes de contrôle pour former le système d'information et de communication de la logistique d'entreprise.

a) La gestion des processus et de la transversalité au sein de la supply chain³³

En raison de l'implication de nombreux acteurs et fonctions ayant des rationalités parfois différentes, la fonction de contrôle de gestion logistique doit prendre en compte un certain nombre de paradoxes et de contradictions internes à la chaîne logistique. Afin de répondre à ces défis, le pilotage de la chaîne logistique peut être analysé sous l'angle d'un management par activités et processus, car cela permet de gérer efficacement l'ensemble des fonctions de l'entreprise et d'impliquer les différents acteurs de la chaîne logistique, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Le pilotage de la chaîne d'approvisionnement nécessite une approche transversale de l'entreprise, transcendant les limites hiérarchiques et fonctionnelles. Ainsi, le pilotage de la supply chain peut être qualifié à la fois d'inter fonctionnel et d'inter-organisationnel.

³²ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p79

³³ ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p79

b) **Supply chain et pilotage des processus**³⁴

En outre, les approches par activités et processus ont émergé à la fin des années 1980 pour répondre à une vision globale et décloisonnée de l'entreprise. Les processus sont définis comme des enchaînements d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs, qui se combinent pour fournir un produit matériel et immatériel important et bien défini.

Les définitions des processus intègrent les concepts de séquence d'activités et de gestion de flux, qui sont des caractéristiques clés de la « supply chain ». De plus, ces processus sont flexibles et modulables, ce qui les rend adaptés aux exigences de la logistique.

c) **Supply Chain et inter fonctionnalités**

En outre, la logistique d'entreprise implique une approche transversale qui concerne toutes les fonctions internes de l'organisation, ce qui la rend inter fonctionnelle.

Pour concevoir efficacement les systèmes de contrôle et de pilotage de la chaîne d'approvisionnement, il est important de tenir compte de la proximité entre les différentes fonctions et les interfaces entre la chaîne d'approvisionnement et les fonctions opérationnelles.

d) **La gestion de la chaîne logistique est inter organisationnelle**³⁵

Car elle implique de nombreux fournisseurs, clients et prestataires tels que transporteurs, entreposeurs ou autres partenaires logistiques. Pour optimiser la performance tout au long de la chaîne, les systèmes et les processus de tous les acteurs de la chaîne logistique – fournisseurs de matières premières, fabricants, distributeurs et revendeurs – doivent être intégrés et coordonnés.

Le système de contrôle de gestion doit coordonner l'ensemble de ces acteurs dans un but commun, orienté vers la performance de la chaîne logistique. Pour cela, il s'appuie sur les systèmes d'information de l'entreprise, qui fournissent les informations nécessaires à la gestion de ces relations, par exemple les ordres de commande chez les fournisseurs au fur et à mesure des sorties de stocks.

³⁴ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 80

³⁵ ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 81

3. L'importance des systèmes d'information dans le pilotage de la supply chain³⁶

Le pilotage efficace de la supply chain est inextricablement lié à l'utilisation de systèmes d'information au sein de l'entreprise. Les flux physiques de marchandises sont accompagnés par des flux d'information, qui sont essentiels pour anticiper les besoins de réapprovisionnement, traiter les données volumineuses des grandes entreprises et permettre des opérations logistiques plus efficaces en temps réel. Les systèmes d'information jouent un rôle déterminant dans les tendances actuelles de la logistique.

a. Les outils de gestion des flux en amont

Les systèmes d'information facilitent la circulation de l'information entre les différentes fonctions de l'entreprise, y compris les fonctions logistiques et non-logistiques telles que les achats, la production et le marketing, ainsi que les acteurs de la chaîne logistique. Les outils comme les Enterprise Resource Plannings (ERP), les intranets, les extranets Les échanges d'informations sont facilités par la mise en place de données informatisées (EDI) dans le but de favoriser la collaboration et l'ouverture de la chaîne logistique. Pour améliorer la fluidité de cette chaîne, des modules de gestion partagée des approvisionnements (GPA) permettent de transmettre des flux d'information en temps réel pour gérer les stocks et les approvisionnements. De nombreux outils et systèmes d'information, tels que les Supply Chain Exécution (SCE), sont proposés par les éditeurs pour rationaliser le traitement des commandes, de la réception à la facturation. Les SCE fournissent trois fonctions principales : la gestion de l'avancée des commandes, la gestion de l'entrepôt (Warehouse Management Systems ou WMS) et la gestion du transport (Transport Management Systems ou TMS). En outre, les progiciels tels que les Supply Chain Planning (SCP) permettent d'anticiper les flux physiques de l'entreprise en utilisant une prévision de la demande pour simuler et optimiser la planification et synchroniser les flux de la chaîne logistique, en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes (ressources, capacités, délais, coûts).

b. Le pilotage des flux aval : vers une planification de la demande

La gestion des flux en aval implique une planification efficace de la demande, pour laquelle des méthodes telles que l'Efficient Consumer Réponse (ECR) et le Sales & Operations Planning (S&OP) sont utilisées. L'ECR vise à satisfaire les consommateurs en fournissant les bons produits au bon endroit et au bon moment, en coordonnant les efforts des distributeurs et des

³⁶ ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 81

producteurs. Cette approche s'étend désormais à la catégorie management, qui implique une collaboration étroite entre fournisseurs et distributeurs pour gérer les catégories de produits de manière stratégique. Ces méthodes reposent sur des systèmes d'information sophistiqués capables de traiter de grandes quantités de données en continu.

D'autre part, le processus de planification S&OP intègre toutes les données liées à la chaîne d'approvisionnement, en vue de synchroniser toutes les actions avec les plans stratégiques et financiers de l'entreprise. L'objectif est de réduire les coûts, d'améliorer la rentabilité et de favoriser la croissance en synchronisant efficacement les processus de planification.

4. Le contrôle de gestion de la supply chain

➤ Gestion des contradictions et paradoxes³⁷

La chaîne logistique impliquant de nombreuses fonctions et de nombreux acteurs internes ou externes à l'organisation, la convergence des objectifs peut s'en trouver complexifiée. Par exemple, la recherche de réduction des coûts envisagée par

Est-ce que les fonctions comptable et financière sont compatibles avec l'objectif de réduction des délais visé par la fonction de production ? Comment peut-on concilier l'amélioration de la qualité avec la nécessité de maîtriser les coûts et les délais ?

Les objectifs internes peuvent entrer en conflit et causer des tensions le long de la chaîne logistique, selon Ballou (1989). Le système de contrôle doit donc permettre une gestion multidimensionnelle de la

Performance en prenant en compte les contraintes associées à chaque fonction ou chaque acteur de la chaîne logistique, ce qui peut souvent impliquer des contradictions.

L'historique et l'évolution de la supply chain ont été marquées par de nombreux changements dans le but d'améliorer la gestion des achats, les conditionnements des produits transportés et ces stocks.

Les objectifs de la supply chain ont également évolué, passant d'une simple optimisation des coûts à une recherche de performance globale, intégrant des aspects tels que la qualité, tout en garantissant la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise.

³⁷ ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, Paris, 2013, p 83

Conclusion

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage il est conçu pour recherche de l'efficacité de l'efficience et de l'économie de manière constante. En effet cet outil permet de déterminer le niveau de réalisation d'un objectif fixé par l'entreprise et de vérifier à quel point il est en cohérent avec la stratégie de cette dernière.

La supply chain est un élément clé dans la réussite d'une entreprise. Elle est l'ensemble des opérations et des processus qui permettent de créer et de livrer des produits et des services aux clients. Depuis son apparition dans les années 1980, la supply chain a connu de nombreux changements et développements, notamment grâce à la mondialisation, à la digitalisation et à la complexification des réseaux de distribution.

Le contrôle de gestion de la supply chain c'est un processus vise à optimiser l'ensemble des activités liée à la chaine d'approvisionnement au sein d'une organisation ; il repose sur une approche méthodique et stratégique visant à maximise l'efficacité et minimise les couts a fin d'attendre les objectif de performance prédéfinis

**Chapitre 2 : les
méthodes et les théories
de contrôle de gestion
pour le pilotage en
supply Chain**

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain

Introduction

Le contrôle de gestion de la supply chain a connu des nombreuses théories qui leur permettent de suivre les relations inter-organisationnelle et qui facilite également la rééducation des couts et ces théories indique les facteurs les plus impacte sue la chain d'approvisionnement.

Pour gérer efficacement la supply chain, les entreprises utilisent des outils de contrôle de gestion qui leur permettent de suivre et d'optimiser les performances de leurs processus logistiques. Le contrôle de gestion dans la supply chain vise à mesurer les coûts, à évaluer la qualité des produits, à améliorer les délais de livraison et à garantir la satisfaction des clients. et pour cela en va présenter et explique dans ce chapitre les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Section1 : les théories de contrôle de gestion en supply chain

La gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue un domaine complexe et crucial pour les entreprises modernes, car elle englobe un large éventail de processus interconnectés visant à assurer la coordination efficace des activités liées à la production, à la logistique et à la distribution. Dans cette section, nous explorerons les théories de contrôle de gestion appliquées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Nous examinerons quatre théories clés : la théorie des coûts et de transaction, la théorie de contingence, la théorie des jeux et la théorie de l'agence.

I. Les déférentes théories de contrôle de gestion en supply chain

1. La théorie des coûts et de transaction

La théorie des coûts de transaction, développée par Oliver E. Williamson, offre une perspective pertinente pour étudier l'intégration de la Supply Chain et les relations inter-organisationnelles. Selon cette théorie, les marchés et les organisations sont deux modes de coordination des échanges, et le choix entre ces deux formes dépend des coûts de transaction associés.

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Williamson a proposé des hypothèses comportementales, telles que la rationalité limitée et l'opportunisme, qui influencent le choix de la gouvernance³⁸.

La rationalité limitée fait référence aux limites cognitives des individus, qui les amènent à prendre des décisions satisfaisantes plutôt qu'optimales. L'opportunisme, quant à lui, désigne la recherche d'intérêts personnels par la tromperie, la ruse ou la manipulation d'informations incomplètes. La théorie des coûts de transaction suppose qu'il existe des raisons économiques pour choisir entre le marché et la hiérarchie comme modes de coordination, en fonction des caractéristiques des transactions. Ces caractéristiques comprennent la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.

Cette théorie est particulièrement pertinente pour aborder les problématiques liées aux relations inter-organisationnelles complexes et pour résoudre les problèmes d'opportunisme dans les échanges entre les parties prenantes. Elle offre un cadre pour comprendre l'évolution des structures organisationnelles modernes, en mettant l'accent sur la réduction des coûts de transaction comme objectif des relations inter-organisationnelles.

➤ **La théorie des coûts de transaction en supply chain :**

Dans le contexte de l'intégration des Supply Chains, la théorie des coûts de transaction permet de considérer cette intégration comme un mode de gouvernance spécifique. Cette intégration est influencée par les investissements spécifiques réalisés par les partenaires et permet de réduire les coûts, l'incertitude et d'améliorer la performance. Elle facilite également la réduction des coûts de transaction en établissant des relations à long terme et en partageant des informations en temps réel, ce qui réduit le temps nécessaire à la négociation des contrats.

L'intégration des Supply Chains contribue à la réduction des coûts de transaction en favorisant la confiance et les relations à long terme entre les partenaires. Le partage d'informations le long de la Supply Chain en temps réel évite les retards et les distorsions, réduisant ainsi les coûts engendrés par l'opportunisme. Cependant, la confiance joue un rôle crucial dans la réussite de l'intégration des partenaires au sein de la Supply Chain.³⁹.

³⁸FARES M. et SAUSSIER.S, « Contrats Incomplets et Coûts de Transaction », Revue Française d'Économie, 2/3,2002, pp.193-230.

³⁹LAMBERT, D. M., ET COOPER, M. C, « Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management », 4ème édition, Taylor, 2000, p 65-83.

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Tableau N° 5 : Les typologies du SC en fonction de la théorie des coûts de transaction (TCT)

	Supply Chain			
Déterminants	Coûts ex ante et coût ex post			
Mode de coordination selon TCT	Hiérarchie	Marché	Coopération	
Spécificités des Actifs	Idiosyncrasique	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Récurrente	Occasionnelle ou récurrente	Occasionnelle	Récurrente
Incertitude	Forte	Faible	Mixte	Mixte
Type de contrat		Contrat classique	Contrat Néoclassique	Contrat Relationnel
Durée de contrat	Indéfinie	Simultané	Court à moyen	Moyen à long
Approche	Intra-organisationnelle	Inter-organisationnelle		

Source : <https://shorturl.at/dkAPY>

2. La théorie de contingence

La théorie de contingence, également connue sous le nom de théorie des contingences, est un cadre conceptuel dans le domaine de la gestion et de l'économie qui propose que les organisations doivent s'adapter aux circonstances et aux conditions changeantes de leur environnement pour atteindre l'efficacité. Selon cette théorie, il n'y a pas de modèle unique de gestion qui soit universellement applicable à toutes les situations. Au lieu de cela, les choix de gestion doivent être adaptés en fonction des contingences spécifiques auxquelles l'organisation est confrontée.

La théorie de contingence considère que les facteurs internes et externes influencent la structure organisationnelle, les processus de prise de décision, les pratiques de gestion et les

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

performances globales. Les facteurs internes peuvent inclure la taille de l'organisation, sa technologie, sa culture et ses ressources, tandis que les facteurs externes peuvent inclure le marché, la concurrence, la législation et l'environnement économique⁴⁰.

La théorie de contingence a émergé dans les années 1960 et 1970 grâce aux travaux de chercheurs tels que Joan Woodward, Tom Burns et G.M. Stalker, Lawrence et Lorsch, et Paul Lawrence et Jay Lorsch. Ces chercheurs ont étudié différentes organisations dans diverses industries et ont constaté que les meilleures pratiques de gestion variaient en fonction des conditions environnementales spécifiques de chaque organisation.

➤ La théorie de contingence en supply chain

La théorie de contingence est un concept clé dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle consiste à adapter les stratégies et les pratiques de la chaîne d'approvisionnement en fonction des circonstances spécifiques de l'entreprise, de l'environnement et du marché⁴¹. Cette approche permet aux entreprises de maximiser leur efficacité et leur rentabilité tout en minimisant les risques.

En utilisant la théorie de contingence, les entreprises peuvent identifier les facteurs qui ont le plus d'impact sur leur chaîne d'approvisionnement et élaborer des stratégies pour y faire face. Ces facteurs peuvent inclure des facteurs internes tels que la structure organisationnelle et les capacités de l'entreprise, ainsi que des facteurs externes tels que les conditions économiques et la concurrence sur le marché.

Pour mettre en œuvre avec succès la théorie de contingence en gestion de la chaîne d'approvisionnement, plusieurs facteurs clés doivent être pris en compte. Tout d'abord, il est important d'avoir une compréhension claire des besoins et des objectifs de l'entreprise, ainsi que des défis et des opportunités de son environnement. Deuxièmement, il est essentiel de disposer d'une équipe de gestionnaires compétents et expérimentés qui peuvent identifier les facteurs clés de contingence et élaborer des stratégies pour y faire face. Enfin, il est important

⁴⁰<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12507970.2019.1580620?journalCode=tam20> date : 26/05/2023 à 20 :09

⁴¹AHI ET SEARCY, « Une analyse comparative de la littérature sur les définitions de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et durable ». Journal de production plus propre, 52. 329-341, .2013.0, p. 258

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

de mettre en place des processus et des systèmes efficaces pour surveiller et ajuster la chaîne d'approvisionnement en fonction des changements dans l'environnement et sur le marché⁴².

Il existe de nombreux exemples de mise en œuvre réussie de la théorie de contingence en gestion de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, une entreprise qui fabrique des produits périssables peut utiliser la théorie de contingence pour développer des stratégies pour minimiser les pertes dues à la détérioration des produits pendant le transport et le stockage.

Une autre entreprise peut utiliser la théorie de contingence pour adapter sa chaîne d'approvisionnement aux conditions économiques changeantes, en modifiant ses sources d'approvisionnement et ses modes de transport pour réduire les coûts et améliorer la rentabilité.

La théorie de contingence offre plusieurs avantages pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur gestion de la chaîne d'approvisionnement. Tout d'abord, elle permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement et sur le marché, ce qui peut les aider à rester compétitives.

De plus, la théorie de contingence peut aider les entreprises à maximiser leur efficacité et leur rentabilité en identifiant les facteurs clés qui ont le plus d'impact sur leur chaîne d'approvisionnement et en élaborant des stratégies pour y faire face. Enfin, la théorie de contingence peut aider les entreprises à minimiser les risques et à éviter les pertes en anticipant les problèmes potentiels et en mettant en place des mesures préventives.

Bien que la théorie de contingence soit un outil utile pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, elle présente également certaines limites. Tout d'abord, elle peut être coûteuse à mettre en œuvre, car elle nécessite souvent des investissements importants dans les systèmes et les processus.

De plus, la théorie de contingence peut être difficile à appliquer dans des environnements complexes et imprévisibles, où il est difficile de prévoir les facteurs clés de contingence. Enfin, la théorie de contingence peut être moins efficace si les entreprises ne disposent pas des compétences et des ressources nécessaires pour identifier et gérer les facteurs clés de contingence.

⁴²MENTZER. J.T, « supply chain management », 2ème édition SAGE Publications, London 2001, p 7

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Les facteurs internes tels que la structure organisationnelle et les capacités de l'entreprise, ainsi que des facteurs externes tels que les conditions économiques et la concurrence sur le marché.

Pour mettre en œuvre avec succès la théorie de contingence en gestion de la chaîne d'approvisionnement, plusieurs facteurs clés doivent être pris en compte. Tout d'abord, il est important d'avoir une compréhension claire des besoins et des objectifs de l'entreprise, ainsi que des défis et des opportunités de son environnement. Deuxièmement, il est essentiel de disposer d'une équipe de gestionnaires compétents et expérimentés qui peuvent identifier les facteurs clés de contingence et élaborer des stratégies pour y faire face. Enfin, il est important de mettre en place des processus et des systèmes efficaces pour surveiller et ajuster la chaîne d'approvisionnement en fonction des changements dans l'environnement et sur le marché.

Il existe de nombreux exemples de mise en œuvre réussie de la théorie de contingence en gestion de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, une entreprise qui fabrique des produits périssables peut utiliser la théorie de contingence pour développer des stratégies pour minimiser les pertes dues à la détérioration des produits pendant le transport et le stockage.

Une autre entreprise peut utiliser la théorie de contingence pour adapter sa chaîne d'approvisionnement aux conditions économiques changeantes, en modifiant ses sources d'approvisionnement et ses modes de transport pour réduire les coûts et améliorer la rentabilité.

La théorie de contingence offre plusieurs avantages pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur gestion de la chaîne d'approvisionnement. Tout d'abord, elle permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement et sur le marché, ce qui peut les aider à rester compétitives.

De plus, la théorie de contingence peut aider les entreprises à maximiser leur efficacité et leur rentabilité en identifiant les facteurs clés qui ont le plus d'impact sur leur chaîne d'approvisionnement et en élaborant des stratégies pour y faire face. Enfin, la théorie de contingence peut aider les entreprises à minimiser les risques et à éviter les pertes en anticipant les problèmes potentiels et en mettant en place des mesures préventives.

3. La théorie des jeux

La théorie des jeux est une discipline qui analyse les situations appelées « jeux », où des individus, appelés « joueurs », prennent des décisions en sachant que le résultat de leurs choix, ou « gagner », dépend des actions des autres joueurs. Cette approche est souvent qualifiée de «

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

théorie de la décision d'interaction », car elle étudie comment les décisions des joueurs sont influencées par leurs interactions. Dans cette discipline, les joueurs prennent des décisions dans le but de maximiser leur propre gain, ce qui suppose un comportement rationnel. Par conséquent, ces décisions peuvent être analysées mathématiquement à l'aide de méthodes telles que le calcul des extrêmes et la théorie des probabilités. C'est pourquoi la théorie des jeux est parfois considérée comme une branche des mathématiques⁴³.

Cependant, afin d'appliquer des techniques mathématiques, il est nécessaire de définir précisément le contexte dans lequel les décisions sont prises, parfois en utilisant une distribution de probabilités. Cela implique l'établissement d'hypothèses strictes, notamment en ce qui concerne les informations dont chaque joueur dispose. Ainsi, les conclusions de la théorie des jeux peuvent sembler peu intuitives. Les contraintes imposées par l'approche mathématique rendent difficile la présentation visuelle et informelle, ce qui peut donner une fausse impression de ce qu'est réellement la théorie des jeux.

La théorie des jeux se concentre sur l'étude de modèles spécifiques appelés « jeux », qui comprennent trois éléments de base : les joueurs, leurs ensembles de stratégies (un ensemble pour chaque joueur) et les règles du jeu (y compris les récompenses associées et les informations disponibles pour chaque joueur).

➤ La théorie des jeux en supply chain

La théorie des jeux revêt une importance considérable pour l'analyse des interactions décisionnelles entre différents partenaires, notamment parce qu'elle permet de prédire et de comprendre le comportement rationnel des acteurs impliqués dans divers environnements de partage d'informations⁴⁴.

Au cours des deux dernières décennies, l'étude des relations entre les organisations au sein d'une même chaîne d'approvisionnement a considérablement progressé, amenant les entreprises à renforcer la nature de leurs relations avec des partenaires stratégiques. Cela a conduit de

⁴³<https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-desjeux/#:~:text=La%20th%C3%A9orie%20des%20jeux%20se,d%C3%A9pend%20de%20celui%20des%20autres>. Date : 27/05/2023, à 13h

⁴⁴IDRISSI.K, « L'intégration des Supply Chain au regard des théories inter Organisationnelles, Université Ibn Tofail – Kénitra (Maroc) Faculté d'Economie et de Gestion, p12

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

nombreux chercheurs à utiliser le concept « d'entreprise étendue » pour décrire le concept de chaîne d'approvisionnement. Malgré leurs liens étroits, ces entreprises restent indépendantes et conservent une autonomie stratégique en fonction de leurs propres objectifs.

La Théorie des Jeux est un outil de modélisation des comportements des acteurs qui se concentre sur l'analyse des situations où les individus interagissent stratégiquement. Dans ces situations, le destin de chaque acteur dépend à la fois de ses propres décisions et des décisions prises par les autres. Cette approche s'explique par la rareté des ressources et le fait que chaque acteur de la Supply Chain ne détient pas un monopole total sur les décisions.

La Théorie des Jeux vise à déterminer les décisions optimales de chaque acteur dans des environnements conflictuels, y compris dans des activités où une forme de coopération avancée persiste. En combinant les différentes stratégies possibles pour chaque acteur, la Théorie des Jeux recherche une solution d'équilibre appelée l'équilibre de Nash. Il s'agit d'une analyse de l'ensemble des stratégies de chaque acteur, de manière à ce que chaque joueur obtienne le résultat le plus optimal en fonction de sa position dans le jeu.

En d'autres termes, chaque stratégie de l'équilibre de Nash offre à celui qui l'adopte le meilleur gain possible, compte tenu des stratégies des autres joueurs. Aucun acteur n'a donc

Intérêt à modifier unilatéralement son choix

4. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est utilisée dans le contexte des organisations contractuelles pour analyser les conflits d'intérêts entre les différents acteurs économiques au sein d'une organisation et les coûts qui en découlent. Elle offre une réflexion structurée sur les mécanismes de contrôle des conflits d'intérêts entre les décideurs et les autres parties prenantes d'une organisation.

Dans l'étude des structures juridiques, cette théorie permet d'analyser les problèmes d'agence soulevés par ces structures en examinant leurs dispositions fondamentales. Elle s'applique aux relations entre une partie qui délègue une tâche (le principal) à une autre partie qui l'exécute (l'agent)⁴⁵. Dans cette relation, on présume que les parties agissent de manière rationnelle et

⁴⁵EL MRABET.H « La théorie de l'agence », Université Med 1er Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales OUJDA, p 16

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

qu'elles sont averses au risque. Selon ce modèle, chaque partie prend des décisions qui favorisent ses propres intérêts afin de maximiser son utilité ou sa richesse personnelle.

La théorie de l'agence postule que les intérêts des parties sont divergents et que l'agent détient des informations qui ne sont pas connues du principal. Ainsi, cette relation est caractérisée par une asymétrie d'information.

➤ **La théorie de l'agence en supply chain**

La théorie de l'agence, appliquée au domaine de la supply chain, est un cadre conceptuel développé pour analyser les relations entre les différents acteurs impliqués dans la gestion et la coordination des activités de la chaîne d'approvisionnement. Elle repose sur le principe fondamental selon lequel les individus ou les organisations agissent en fonction de leurs intérêts propres, ce qui peut conduire à des comportements opportunistes ou à des conflits d'intérêts.

Dans le contexte de la supply chain, l'agence se réfère à la relation entre un principal (le donneur d'ordre, souvent l'entreprise) et un agent (le prestataire de services, tel qu'un fournisseur, un transporteur, etc.) qui exécute des tâches au nom du principal. L'objectif de la théorie de l'agence est d'expliquer comment le principal peut inciter l'agent à agir dans l'intérêt de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, malgré la possibilité de comportement opportunistes ou de conflits d'intérêts.

Selon la théorie de l'agence, les contrats et les incitations jouent un rôle crucial dans la gestion des relations de la supply chain. Les principaux mécanismes utilisés pour aligner les intérêts du principal et de l'agent incluent⁴⁶ :

➤ **Contrats de performance**

Les contrats spécifient les objectifs à atteindre par l'agent et les récompenses associées à la réalisation de ces objectifs. Par exemple, des incitations financières peuvent être liées à des mesures de performance telles que la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité ou le respect des délais de livraison.

⁴⁶JAMES B.A, ANN ODEGAARD.M, « Retail Supply Chain Management », 2ème édition Taylor et Francis Group,2017, p 94-103.

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

➤ Contrats de partage des risques

Les contrats peuvent également prévoir des mécanismes de partage des risques entre le principal et l'agent. Par exemple, dans le cas d'un transporteur, un contrat peut spécifier des pénalités financières pour les retards de livraison ou des récompenses pour des performances exceptionnelles.

➤ Surveillance et contrôle

Le principal peut mettre en place des mécanismes de surveillance pour évaluer les actions de l'agent et s'assurer de sa conformité aux termes du contrat. Cela peut inclure des audits, des visites sur site, des rapports réguliers, etc.

➤ Sélection et incitations à long terme

La sélection initiale de l'agent est une étape critique. Le principal peut choisir des agents qui partagent les mêmes objectifs ou utiliser des incitations à long terme telles que des contrats à long terme pour promouvoir la loyauté et la coopération.

Cependant, la théorie de l'agence reconnaît également que des coûts d'agence peuvent survenir en raison de la complexité et de l'asymétrie d'information dans la supply chain. Ces coûts peuvent inclure les coûts de surveillance, les coûts de négociation des contrats, les coûts de contrôle et les coûts de mise en œuvre des mécanismes.

Section 2 : Les stratégies de contrôle de gestion en supply Chain

La mise en place d'une chaîne logistique implique une série de choix qui se répartissent en trois niveaux hiérarchiques distincts : les décisions stratégiques, les décisions tactiques et les décisions opérationnelles.

La question centrale ici concerne le rôle stratégique du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement au sein de l'organisation. Il est clairement établi que cette fonction joue un rôle crucial à la fois dans l'exécution des opérations et dans la gestion des flux, en mettant en œuvre des processus tactiques⁴⁷.

⁴⁷FENDER.M, PIMOR.Y, « logistique supply chain », 7^e édition, Dunod, paris, 2016, p150

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Ces trois niveaux de décision se distinguent par plusieurs caractéristiques : tout d'abord, leur portée temporelle varie, couvrant respectivement le long, le court et le moyen terme. Deuxièmement, leur niveau d'agrégation diffère, les décisions stratégiques étant prises au niveau global de l'entreprise, les décisions tactiques au niveau de l'usine, et les décisions opérationnelles au niveau de l'atelier. Enfin, la troisième distinction réside dans le niveau de responsabilité des décisions, avec la direction générale de l'entreprise prenant les décisions stratégiques, les cadres s'occupant des décisions tactiques, et les responsables d'ateliers ou d'équipes prenant en charge les décisions opérationnelles.

Dans ce contexte, nous allons explorer plus en détail les décisions stratégiques.

I. Les décisions stratégiques⁴⁸

Les décisions stratégiques dans le domaine de la gestion de la chaîne logistique sont essentielles pour déterminer la direction à long terme d'une organisation et visent à établir un avantage concurrentiel durable. Ces décisions comprennent la conception de la chaîne logistique et sont étroitement liées aux stratégies logistiques globales de l'entreprise.

Une stratégie logistique englobe l'ensemble des choix qui organisent le système logistique pour atteindre les objectifs dérivés de la stratégie générale de l'entreprise. Ces choix influencent la configuration de la chaîne logistique.

Voici une liste des décisions stratégiques courantes⁴⁹.

- ✓ Sélection des partenaires de la chaîne logistique.
- ✓ Y compris le choix du nombre de fournisseurs en fonction de critères tels que le prix, la qualité du service et les délais de livraison. L'entreprise peut opter pour un nombre limité de fournisseurs pour renforcer la coopération ou un grand nombre pour stimuler la concurrence.
- ✓ Détermination des emplacements des sites de production et des entrepôts. La localisation de ces installations est cruciale car elle influence les décisions relatives au transport et à la distribution.

⁴⁸ ZEROUK.M. « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques » Informatique Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2007. Français. FFNNT page 17

⁴⁹FENDER.M, PIMOR.Y, « logistique supply chain », 7e édition, Dunod, paris, 2016, p150

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

En ce qui concerne les stratégies logistiques, elles sont généralement catégorisées en trois domaines principaux⁵⁰ :

- **Stratégies d'achat** : décisions liées à l'approvisionnement en matières premières, en composants ou en produits finis.
- **Stratégies de production** : choix concernant la fabrication des produits, les capacités de production et les processus de fabrication.
- **Stratégies de distribution** : planification des canaux de distribution, des entrepôts et des moyens de livraison pour atteindre les clients de manière efficace.

Ces décisions stratégiques dans la gestion de la chaîne logistique sont cruciales pour l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel sur le long terme.

1. Stratégie d'achat

La stratégie d'achat revêt une importance cruciale pour une organisation. Elle englobe divers aspects clés, notamment la performance économique des achats, l'innovation, le développement durable, les achats responsables et la gestion des risques. Dans le cadre d'une période donnée, cette stratégie vise à atteindre des objectifs spécifiques tels que l'amélioration des spécifications des produits, la mondialisation des achats, l'ajustement précis des besoins, la maîtrise des coûts et de la qualité, ainsi que le contrôle des consommations.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, des pratiques bien définies sont nécessaires. Ces pratiques décrivent en détail les procédures d'achat des biens et services. De plus, elles identifient les employés habilités à valider les demandes d'achat, assurant ainsi une gouvernance efficace du processus d'achat au sein de l'organisation. Des demandes d'achat, et les règles d'éthique et de conformité.

2. Stratégie de production

La stratégie de production varie de la production entièrement basée sur la demande du client à une production entièrement basée sur les prévisions. Il existe quatre principales stratégies de production en fonction du type d'entreprise concerné :

⁵⁰ZEROUK.M. « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques » Informatique Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2007. Français. FFNNT page 17

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

➤ **Fabrication à la commande (ETO – Engine to Order)**

Cette stratégie implique la conception et la fabrication sur commande. Elle est utilisée pour des produits nécessitant une forte personnalisation ou la fabrication de pièces uniques. Dans ce cas, le client est fortement impliqué dans tout le processus, y compris la conception, et les étapes ultérieures. Exemples : haute couture, parfums personnalisés, etc.

➤ **Fabrication sur commande (MTO – Make to Order)**

Cette approche consiste à produire uniquement en réponse aux commandes fermes des clients (configuration en flux tirés). L'entreprise produit des produits standards ou légèrement personnalisés. Cela signifie que l'entreprise doit avoir une réactivité élevée en matière d'approvisionnement ou disposer de stocks suffisants pour commencer la production dès la réception d'une commande. Exemples : industrie aéronautique, canalisation, etc.

➤ **Assemblage sur commande (ATO – Assemble to Order)**

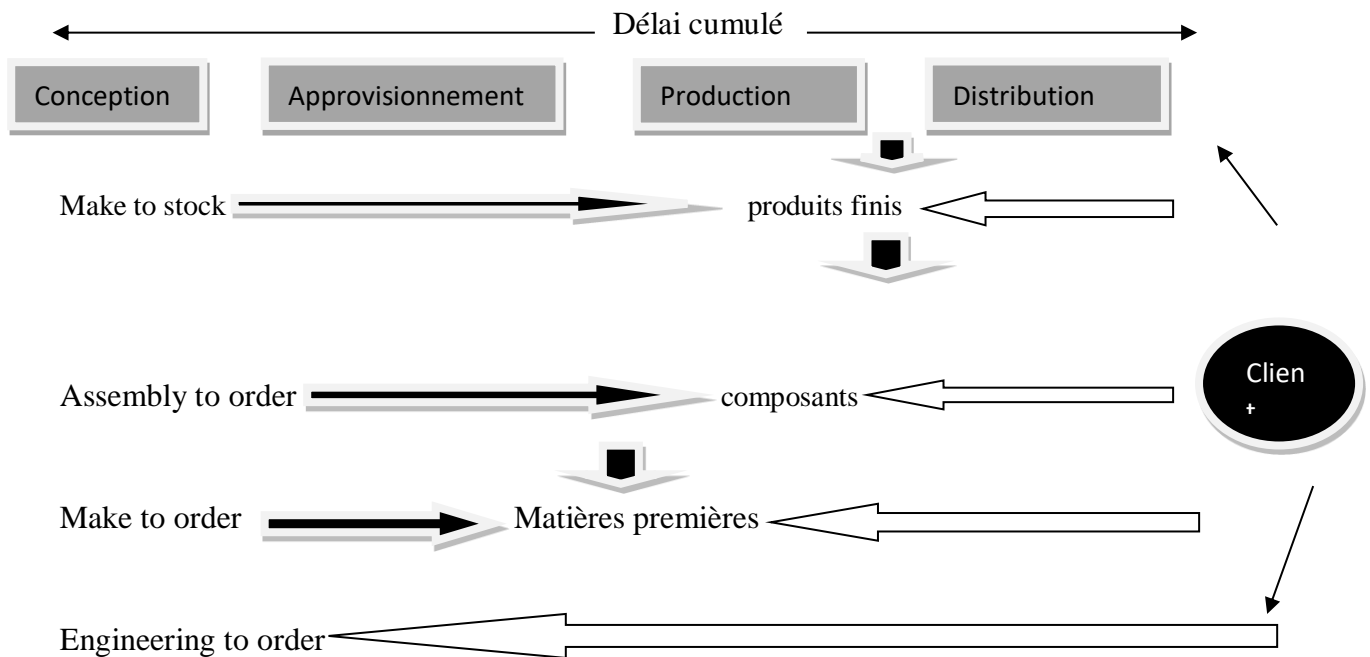
Cette stratégie, également appelée différenciation retardée, implique la mise en place d'un stock de produits standards. À chaque commande client, les composants sont assemblés selon les besoins du client. Exemples : industrie automobile pour certains modèles, etc.

➤ **Fabrication pour stock (MTS – Make-to-Stock)**

Comme son nom l'indique, cette approche consiste à produire en vue de constituer un stock, puis à vendre les produits au fur et à mesure des demandes (configuration en flux poussé). Cette organisation convient particulièrement aux produits standardisés.

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Figure N° 7 : Processus supply chain



Source : Fender.M et Pimor.Y « logistique supply chain. », édition dunod,2013, page 235

Les deux processus génériques les plus fréquemment utilisés sont le MTS (Make to Stock) et le MTO (Make to Order). Le choix entre ces deux processus est principalement influencé par les facteurs suivants :

- ✓ Le délai acceptable par les clients entre la passation des commandes et la livraison.
- ✓ Le délai cumulé des différentes étapes, de la conception à la distribution, incluant la production et les approvisionnements.

De plus, le choix du processus peut également être influencé par la position du produit dans son cycle de vie. À partir de la stratégie de production, plusieurs éléments sont déterminés, notamment :

- ✓ Les besoins en ressources nécessaires.
- ✓ Le mode de fonctionnement des usines et des dépôts.
- ✓ Le soutien requis du système d'information.
- ✓ La gestion des commandes et des achats.

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

3. Stratégie distribution

Tableau N°6 : les stratégies de distribution

	Définition	Objectifs	Exemple
Distribution intensive	S'implanter dans le plus nombre possible de points de vente	Produits de grande consommation qui nécessitent une exposition	Coca-Cola
Distribution Exclusive	Accorder à un point de vente l'exclusivité de la vente de nos produits sur un territoire	Provoquer un effort de vente vigoureux de la part du distributeur, mieux contrôler sa stratégie commerciale (prix, SAV), renforcer l'image de prestige du produit, la condition sine qua non est bien entendu que le consommateur soit prêt à chercher le produit jusque dans le seul magasin où il est vendu.	Les produits techniques (automobile), produits de luxe (louis Vuitton)
Distribution sélective	Stratégie intermédiaire entre les 2 autres, elle consiste à sélectionner les distributeurs en fonction de divers critères : image du magasin, volume de vent, autres produits vendus.	Permet soit d'éviter la dispersion des efforts en se concentrant sur les points de vente les plus importants (hypermarchés), soit de conserver une image de prestige du produit tout en ayant d'assez nombreux distributeurs	Lacoste

Source : <https://urlis.net/0tp9q7oz> date 14/09/2023 à 17h

II. Les décisions Tactiques⁵¹

Les décisions tactiques s'inscrivent dans un horizon à moyen terme. À ce niveau, elles consistent à planifier les actions dérivées des décisions stratégiques. Pour élaborer ces décisions, des informations précises et mises à jour sont essentielles. Voici une liste non exhaustive des décisions tactiques :

- Obtenir des prévisions de production quantitativement et qualitativement fiables.
- Déterminer les modes d'utilisation des ressources.
- Allouer les ressources aux sites de production et déterminer les volumes de production en fonction de la capacité des sites et des moyens de transport disponibles.
- Planifier la production à tous les niveaux, y compris les transports associés et la maintenance des outils de production.
- Gérer les stocks en optimisant leur allocation aux sites de stockage, en prenant en compte les coûts, les capacités des sites et les frais de transport entre les sites de production et de stockage.
- Définir la politique de transport en fonction des demandes des clients et de la nature des produits.

III. Les décisions Opérationnelles⁵²

Les décisions opérationnelles sont prises à court terme et sont liées aux activités de routine qui assurent le fonctionnement quotidien de la chaîne logistique. Elles permettent des ajustements réactifs en cas de besoin immédiat, contribuant ainsi à mesurer la performance de la chaîne logistique.

L'objectif à ce niveau est de répondre de manière optimale aux demandes des clients tout en respectant les contraintes établies aux niveaux tactique et stratégique. Voici une liste non exhaustive des décisions opérationnelles :

- ✓ Ordonnancer et piloter en temps réel les systèmes de production.
- ✓ Établir des programmes de livraison précis, spécifiant les produits, les destinations et les quantités à livrer.

⁵¹ ZEROUK.M. « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques » Informatique Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2007. Français. FFNNT p16

⁵² ZEROUK.M. « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques » Informatique Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2007. Français. FFNNT p16

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

- ✓ Optimiser la planification des activités de maintenance préventive.
- ✓ Affecter efficacement les ressources aux tâches en établissant les horaires des employés tout en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

Section 3 : les outils de contrôle de gestion dans la supply chain

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un domaine clé dans la réussite d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement nécessite la mise en place d'un système d'information performant ainsi que l'utilisation de méthodes spécifiques pour optimiser les différents aspects de la chaîne. Les outils les plus couramment utilisés pour soutenir la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont les systèmes d'information tels que les ERP et les APS, ainsi que des méthodes telles que le modèle référentiel SCOR, le tableau de bord et l'analyse ABC pour l'optimisation des stocks. Dans cette optique, cet exposé va explorer les outils clés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et leur importance dans l'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises.

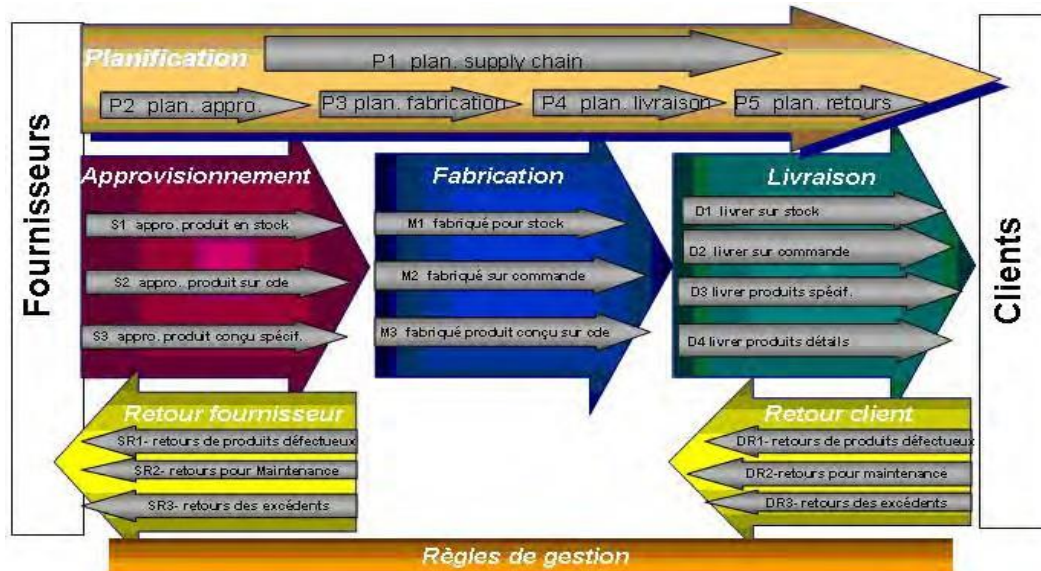
I. Les outils et les techniques de contrôle de gestion de la supply chaîne

1. Le modèle SCOR

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) est structuré en cinq processus clés de gestion : Planification, Approvisionnement, Fabrication, Livraison et Retour, chacun étant composé de plusieurs sous-processus. Cette organisation permet une description détaillée et précise des différentes étapes impliquées dans chacun de ces processus. Présenté dans la Figure ci-dessous :

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Figure N°8 : Modèle SCOR



Source : <https://urlis.net/svxv9r61> date 14/07/2023 à 11h

Le modèle SCOR est effectivement une approche qui permet aux entreprises d'avoir une vision globale de leur chaîne logistique, en prenant en compte l'ensemble des flux physiques, informationnels et financiers, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux. L'objectif principal de cette méthode est de proposer un référentiel commun de mesure des performances des chaînes logistiques, afin de permettre aux entreprises de se comparer avec d'autres acteurs de leur secteur.

La méthode SCOR se compose de trois étapes principales : l'analyse, l'évaluation et l'amélioration. La première étape consiste à décrire la chaîne logistique à l'aide d'une boîte à outils qui permet d'identifier les différents processus, activités et ressources impliquées dans la chaîne. La deuxième étape vise à proposer des indicateurs de performance standards pour chaque processus, ce qui permet aux entreprises de se comparer avec d'autres acteurs du secteur.

Enfin, la troisième étape consiste à exploiter les bonnes pratiques recommandées par le modèle SCOR pour améliorer la performance de la chaîne logistique⁵³.

⁵³ CAMMAN.C, FIORE.C, LIVOLSI.L, QUERRO.P, « Supply chain management et performance de l'entreprise », 2ème édition ISTE, 2017, p 164

2. La méthode ABC (Activity-based costing)

La méthode ABC a pour objectif de fournir des informations pertinentes et précises sur les coûts et les marges, tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Elle permet d'éclairer les choix de sous-traitance grâce à la définition claire de l'organisation des compétences, ce qui contribue à améliorer l'efficacité et la rentabilité globale de l'entreprise. En somme, la gestion par activité vise à obtenir une évaluation précise des coûts réels liés à la production d'un produit ou à la fourniture d'un service, en fournissant une analyse approfondie des activités impliquées dans le processus. Par extension :

- ✓ Contrôle budgétaire complet et détaillé.
- ✓ Détection des dysfonctionnements entre les différentes activités de l'entreprise.
- ✓ Surveillance des écarts et des dépassements de coûts, soit par activités, soit par produits.
- ✓ Simulation des coûts de revient pour le lancement de nouveaux produits.
- ✓ Identification des étapes à franchir pour atteindre les objectifs de rentabilité fixés.

La méthode ABC se compose de trois tableaux de bord distincts⁵⁴, à savoir le tableau de bord d'activité, le tableau de bord financier et le tableau de bord structure. Le premier permet de suivre les objectifs financiers de manière mensuelle, tandis que le deuxième est destiné à suivre les objectifs financiers sur une base mensuelle ou trimestrielle. Le troisième, quant à lui, permet de suivre les structures de coûts sur une base trimestrielle ou semestrielle.

L'approche ABC met l'accent sur la mise en place d'une gestion par activité, avec des tableaux de bord composés d'indicateurs permettant de mesurer les progrès des actions entreprises pour appliquer la stratégie, la valeur perçue par le client, les performances des concurrents et la démarche qualité visant à améliorer les performances.

3. Les ERP (Enterprise Resource planning)

L'ERP, qui est l'abréviation de l'expression anglaise Enterprise Resource Planning et également appelé en français Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), est un système informatique composé de plusieurs programmes qui permettent à une entreprise de gérer l'ensemble de ses flux d'informations et des processus nécessaires à son fonctionnement.

⁵⁴ RAVIGNON.L, PIERRE.L. B, JOALLAND.M, SERGE.B, « La méthode ABC-ABM rentabilité mode d'emploi », 3ème édition Ed. D'Organisation, 2007, p 79

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

Ce système est formé de trois parties distinctes : le terme "progiciel" qui désigne un logiciel commercial complet vendu par un éditeur, le terme "gestion" qui indique que les programmes remplissent des fonctions de gestion de l'information propre à l'entreprise, et le terme "intégré" qui signifie que le système est implanté au sein de l'organisation ou de la structure de l'entreprise⁵⁵.

Plus concrètement, l'ERP permet l'automatisation des fonctions de l'entreprise depuis l'étude de faisabilité jusqu'à la livraison du produit. Il s'agit d'un système intégré qui standardise le système d'information de l'entreprise en reliant et en automatisant ses processus clés. L'ERP fournit ainsi aux employés les informations nécessaires pour gérer et contrôler les activités essentielles de l'entreprise, depuis la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la production ou l'exploitation, jusqu'à la vente et à la livraison finale au client.

En outre, l'ERP permet aux employés d'entrer les informations une seule fois, qui sont ensuite disponibles pour tous les systèmes de l'entreprise, ce qui évite les doublons et améliore l'efficacité globale de l'entreprise. En somme, l'ERP est un outil essentiel pour les entreprises qui cherchent à optimiser leurs processus et à améliorer leur performance opérationnelle.

4. Les APS (Advanced planning schedling)

L'APS, ou Advanced Planning and Scheduling, est une application qui permet de planifier et d'optimiser les opérations de la supply chain, en analysant la demande, la capacité des ressources, les contraintes et les coûts associés. Contrairement aux ERP, qui sont des outils de gestion des opérations courantes, les APS se situent à un niveau tactique, en fournissant des informations prévisionnelles et en aidant les responsables de la planification à prendre des décisions stratégiques pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, l'APS permet de déterminer combien de produits doivent être fabriqués en fonction de la demande prévue, en vérifiant la disponibilité des matières premières et des composants nécessaires. Il analyse également la capacité des ressources disponibles (machines, main d'œuvre, etc.) pour élaborer un plan de production optimal, en tenant compte des contraintes techniques, logistiques et financières. Enfin, il optimise les coûts de transport et de distribution

⁵⁵Encyclopédie scientifique en ligne. Rapporté de <http://www.techno-science.net/> la date : 24/07/20203 à 10h

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

en proposant des itinéraires et des modes de livraison adaptés, tout en garantissant la qualité de service à la clientèle.

L'APS permet d'optimiser la planification et l'exécution de la supply chain⁵⁶, en offrant une vision holistique de l'ensemble du processus de production, de stockage et de distribution. Grâce à ses fonctionnalités avancées, il aide les entreprises à maximiser leur efficacité opérationnelle, à réduire les coûts et à améliorer leur service client.

5. Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)

Son objectif principal est de compléter uniquement les mesures de performance, Viser à réduire les mesures et les objectifs financiers et fonctionnels et Traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels concrets. Quatre axes d'analyses sont proposés pour mesurer la performance de l'entreprise⁵⁷.

- ✓ **La satisfaction client** : est un ensemble de mesures qui déterminent la performance Orienté client, comme la livraison et le traitement à temps Commandent clients et taux de qualité de livraison.

Satisfaction des actionnaires (financière) : Est-ce la rentabilité ou le chiffre d'affaires Fonction stratégique (coût de fabrication, Salaires, frais de transport, frais de stockage, valeur ajoutée des produits Productivité et rotation du capital.

- ✓ **Processus internes (efficacité et efficience de toute la chaîne D'approvisionnement)**

Joindre Des paramètres tels que le respect des programmes de production et des cycles de fabrication, Surveillez les moyennes, les erreurs de prévision et la couverture des stocks. Ce Les métriques mesurent la performance opérationnelle, mais ne sont pas nécessairement interdépendantes au règlement.

- ✓ **Apprentissage et développement (satisfaction des employés)** : Mets les ensemble Indicateurs liés à l'innovation et à la croissance (cycles, etc.), Développement de

⁵⁶ MARCHAL.A, « Supply Chain Management. Logistique globale », 2e édition ellipses, 2006, P 103

⁵⁷ LAURAS.M « méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaine logistique », L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, page 114

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

nouveaux produits, économies de conception collaborative, Nombre de nouveaux projets développés et acceptés avec les fournisseurs.

En fin de compte, la justification de cette approche est de considérer : Évaluation des performances après la mise en œuvre procédure. En d'autres termes, la performance ne doit pas être considérée comme une simple mesure.

Résultats de l'action plutôt que d'affirmer la pertinence de l'utilisation des variables d'actions. Ces variables sont appelées déterminants de la performance, Un levier qui produit une sortie souhaitée à partir d'une entrée déterminée et par des moyens prescrits et conformément à des instructions explicites⁵⁸.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est essentielle pour la réussite d'une entreprise, et il est important d'avoir des outils efficaces pour optimiser chaque aspect de la chaîne. Les outils les plus couramment utilisés dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont les systèmes d'information tels que les ERP et les APS, ainsi que des méthodes telles que le modèle référentiel SCOR, le tableau de bord et l'analyse ABC pour l'optimisation des stocks.

Lors de la mise en œuvre d'un Balanced Scorecard (BSC) pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la question de la cohérence entre les indicateurs définis dans les quatre axes et des éventuelles contradictions entre les objectifs qui leur sont associés se posent. Dans cette perspective, il est essentiel d'établir en amont un modèle de causalité sous-jacent à la chaîne d'approvisionnement, en utilisant une cartographie des activités. Cette approche permet de contourner les risques potentiels en ne retenant que les objectifs interdépendants, liés entre eux par des relations de causalité, dans le cadre du modèle⁵⁹.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les théories de contrôle de gestion en supply chain, en mettant en évidence les concepts clés de la théorie des coûts et de transaction, de la théorie de contingence et de la théorie des jeux. De plus, nous avons examiné les stratégies de contrôle de gestion, qu'elles soient stratégiques, tactiques ou opérationnelles, dans les domaines cruciaux de l'achat, de la production et de la distribution. Nous avons aussi présenté une gamme

⁵⁸ LAURAS.M « méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistique », L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p19

⁵⁹ ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3ème édition Dunod, paris, 2013, p 86

Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.

d'outils et de techniques de contrôle de gestion, tels que le modèle SCOR, la méthode ABC, les ERP, les APS et le tableau de bord prospectif, qui jouent un rôle essentiel dans la surveillance et l'amélioration des performances de la supply chain. Ces connaissances offrent une base solide pour la compréhension et la gestion efficace de la supply chain, tout en créant une passerelle vers les chapitres suivants de notre mémoire, où nous approfondirons ces concepts et les mettrons en pratique.

**Chapitre 3 : exécution
de contrôle de gestion de
supply Chain au sien de
l'entreprise**

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de la supply Chain au sien de l'entreprise

Introduction

Sur le plan pratique, nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre stage au sein de l'entreprise algérienne ISSIAKHEM INDUSTSTRIES (EURL F.C.G.B.I). Pendant ce stage, nous avons cherché à comprendre les instruments et indicateurs utilisés par la fonction de contrôle de gestion de cette entreprise pour piloter les activités de la supply chain, dans le but d'atteindre ses objectifs en utilisant les informations collectées.

Section1 : Présentation de l'entreprise⁶⁰

Préalablement à l'analyse de notre étude empirique, nous avons jugé primordial de procéder à une présentation minutieuse de l'organisation au sein de laquelle nous avons bénéficié d'une expérience de stage enrichissante.

I. Historique de l'entreprise

L'EURL F.C.G.B.I (fabrication et commercialisation de chaudières, générateurs et ballon industriels) intitulé : ISSIAKHEM a été créé dans les années soixante-dix par son précurseur Hadj Ferhat ISSIAKHEM. Depuis l'entreprise ne cesse d'allier la compétence humaine au savoir professionnel dans sa branche industrielle qu'est la chaudronnerie ainsi que dans l'ensemble de ses autres activités liées au chauffage central et à la plomberie sanitaire, elle se situe dans la zone des parcs Tala Athman Wilaya de Tizi-Ouzou.

II. Les capacités de l'entreprise

Actuellement l'entreprise à une capacité de production de 35 chaudronniers par mois pour la fabrication des produits suivants :

- Des chaudières en acier de 40 000 Kcal/h à 3 000 000 Kcal/h de marque ETNA
- Des générateurs de production d'eau chaude de 800 L à 8 000 L de marque AKWA
- Des échangeurs d'eau chaude toutes puissances thermiques de marque KIRIA
- Des ballons d'eau chaude de 300 à 5 000 litres de marque BEC ISSIAKHEM
- Des ballons suppresseurs de marque BS ISSIAKHEM
- Citernes et contenants cylindriques de 500L à 10 000L de marque CIT ISSIAKHEM ss

⁶⁰Document interne de l'entreprise

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

III. Les services de l'entreprise

L'unité FCGBI appartient à Mr. BELLAHSENEMOHAMED et travaille actuellement avec un effectif de 40 employés et comporte plusieurs services afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, qui sont :

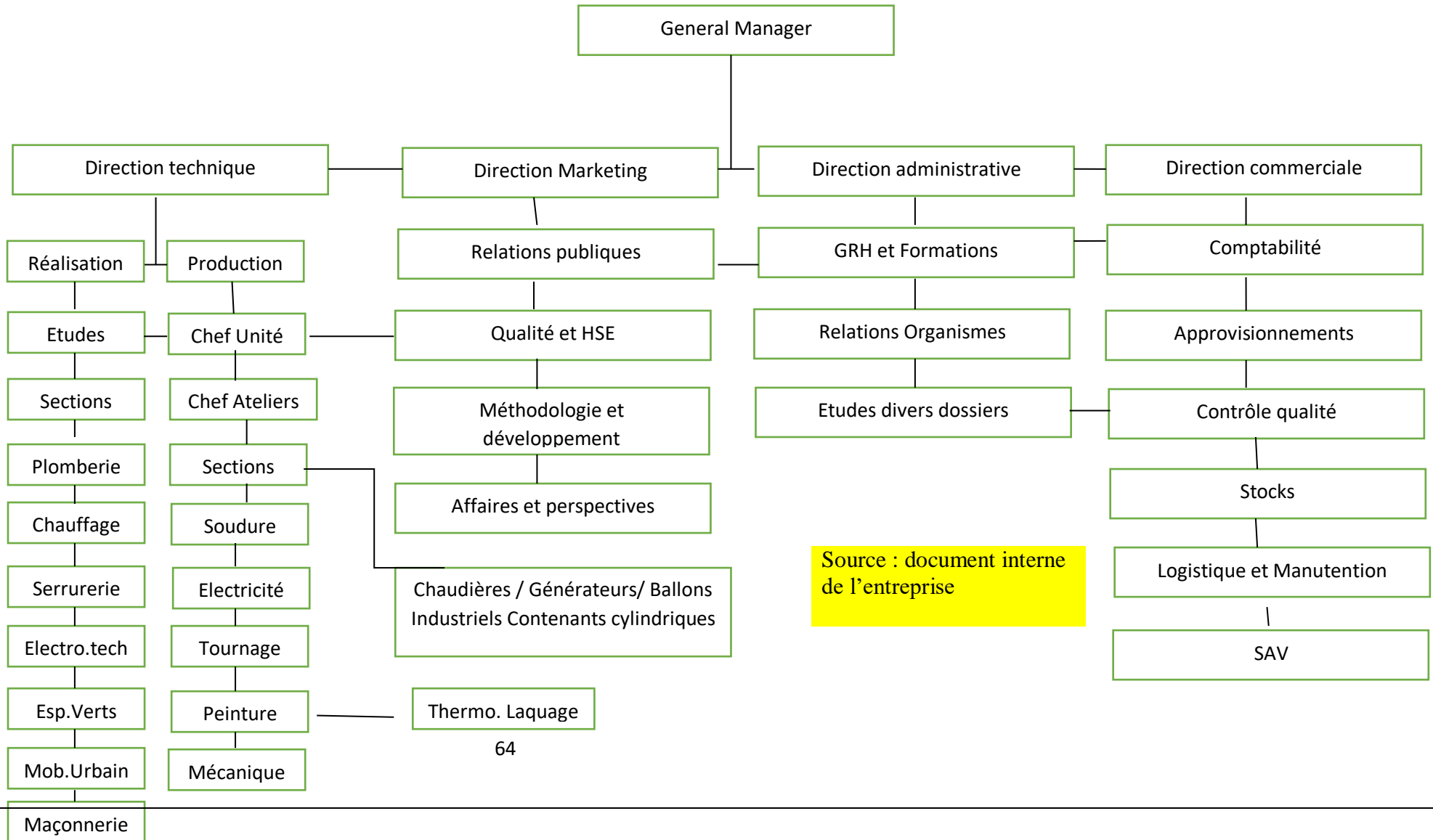
« Service commercial, secrétariat, gérant, emballage, service directeur, formation, caisse, logistique et manutention, comptable, réception, qualité, marketing ».

Lors de l'établissement de cette entreprise de chaudronnerie, des missions et des objectifs ont été définis dans le but de produire des biens de haute qualité, afin de répondre aux exigences de la clientèle et de renforcer la réputation de la marque.

Ces objectifs incluent l'établissement de normes internes pour la sélection rigoureuse de matières premières d'excellence, en prenant en compte des critères tels que la qualité bactériologique et physico-chimique. De plus, l'entreprise vise à diversifier sa production et à introduire de nouveaux produits, tout en mettant l'accent sur la satisfaction client en optimisant ses produits.

IV. Organigramme simplifié de l'entreprise

ORGANIGRAMME EURL FCGBI INDUSTRIES ISSIAKHEM



Source : document interne de l'entreprise

Section 2 : Les missions et objectifs de EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »

Comme toute entreprise, l'EURL F.C.G.B.I a des missions et des objectifs⁶¹ :

I. Les différentes missions de l'entreprise

Comme l'indique la figure présentée précédemment, il existe plusieurs départements qui participent au fonctionnement de FCGBI :

1. Direction générale

La direction générale est responsable de la gestion globale de l'entreprise ainsi que de la supervision efficace de ses divers départements afin de garantir un fonctionnement optimal de l'organisation.

2. Le secrétariat

a pour responsabilité d'assurer l'organisation et le bon fonctionnement du secrétariat du directeur, ainsi que la gestion de l'enregistrement et du classement des correspondances.

3. Les quatre directions principales

➤ Direction administrative

Chargée de superviser la sous-direction des ressources humaines. Elle exerce un contrôle, coordonne et suit la gestion de toutes les opérations liées à la situation administrative du personnel de l'entreprise. De plus, elle étudie, prévoit et planifie les besoins en personnel à court et à long terme au sein de l'organisation. Elle analyse et met en place des procédures normalisées pour la gestion du personnel et élabore la politique de gestion des ressources humaines.

➤ Direction technique

Chargée de la réalisation et de la production des projets est responsable de mener des études approfondies afin de concrétiser les différents services de l'entreprise, tels que la plomberie, la maçonnerie, le chauffage électrotechnique, la serrurerie et la mécanique. En ce qui concerne la production, cette direction est composée d'un chef d'unité et d'un chef d'atelier chargés de garantir une bonne chaîne de production dans différentes sections, notamment les chaudières, les générateurs, les ballons industriels et les contenants cylindriques.

⁶¹Document interne de l'entreprise

➤ **Direction marketing**

Responsable des activités de relations publiques de l'entreprise, ce qui implique d'informer les divers publics de l'entreprise sur ses actualités, sa position sur le marché et ses valeurs fondamentales. En réalisant ces actions, elle œuvre à développer et promouvoir l'image de l'entreprise, à cultiver des liens étroits avec sa communauté et à créer un climat de confiance mutuelle.

➤ **Direction commerciale**

Responsable de l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, en ce qui concerne notamment les ventes et la gestion des clients. Elle se charge également de surveiller et de contrôler de manière continue l'activité commerciale de l'unité, en s'assurant de la fourniture en matières premières. Les principales fonctions de cette direction englobent l'approvisionnement, le stockage, la facturation et la vente des produits finis.

4. Les objectifs de l'entreprise

Ce sont tout compte fait des objectifs à court, moyen et long terme, surtout que l'entreprise en en plein restructuration. Des objectifs qui se résument principalement comme suit :

- ✓ Une meilleure maîtrise des coûts à l'achat des matières premières pour un meilleur prix de revient et donc de vente finale face à une concurrence de plus en plus déloyale.
- ✓ Une fidélisation durable du client via une meilleure satisfaction en matière de délais de livraison et en SAV.
- ✓ L'optimisation des flux à tous les niveaux pour une meilleure coordination entre les services de l'entreprise.
- ✓ L'amélioration de la performance commerciale et de l'image de l'entreprise.
- ✓ Élargir le produit sur le territoire national.
- ✓ La diversification des produits chaudronniers.
- ✓ L'installation d'une grande et large unité de production.
- ✓ Équipement de l'unité avec les nouvelles technologies.
- ✓ Avoir un produit de très bonne qualité qui sera en concurrence avec le marché national, et international dans les jours à venir.
- ✓ La satisfaction des besoins de la population à travers leurs produits.

5. La Filière chaudronnière et les produits chaudronniers en Algérie

La filière de la chaudronnerie se compose de quatre principaux maillons, à savoir :

- ✓ La production
- ✓ La collecte
- ✓ La transformation
- ✓ La commercialisation
- ✓ La consommation.

En parallèle, l'importation du fer et de ses dérivés joue un rôle essentiel. L'industrie de la chaudronnerie agit comme un centre de commande, générant des boucles de rétroaction qui permettent à la filière de s'adapter et de progresser.

Le marché de la chaudronnerie présente une évolution instable et sujette à de nombreuses fluctuations. L'un des principaux obstacles auxquels les chaudronneries industrielles en Algérie sont confrontées est l'importation et les variations des prix des métaux. La préférence pour les chaudières importées plutôt que celles produites localement est injustifiées, car elles sont pratiquement de la même qualité et sont fabriquées selon des processus de production identiques et maîtrisés. Ce problème, en plus d'être une question de mentalité, doit être éliminé des esprits pour favoriser la prospérité des entreprises locales.

De plus, en ce qui concerne les coûts d'achat et de service après-vente, une chaudière importée d'Europe, par exemple, revient au moins trois fois plus cher que son équivalent local, entraînant des conséquences économiques importantes. Des mesures ont été prises par le gouvernement pour encourager une meilleure production locale dans le secteur, notamment en imposant des taxes plus élevées sur les produits importés et en soutenant activement la production locale de métal, qui demeure la principale matière première des chaudronneries. Ces mesures devraient considérablement faire évoluer le marché de la chaudronnerie, voire l'orienter vers l'exportation.

Section 3 : L'apport du contrôle de gestion de la supply chain pour optimiser la gestion de la supply chain dans l'entreprise

A partir de cette section nous présenterons la démarche adoptée concernant notre enquête de terrain.

I. Méthodologie de la recherche et analyse des résultats

Afin de recueillir des informations fiables dans une enquête de terrain, il existe deux méthodes d'analyse, à noter l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

Concernant notre objet de recherche, nous avons opté pour une approche purement qualitative, pour en effet mettre en relation ce que nous avons abordé dans la partie théorique, et ce que nous avons observé durant notre stage pratique, pour essentiellement comprendre l'apport de la fonction supply chain à l'amélioration de la performance de l'entreprise EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM ».

II. Présentation de l'étude qualitative

Cette méthode de recueil d'informations se réalise à travers des entretiens oraux, individuels ou de groupe auprès des personnes sélectionnées, afin d'avoir des informations sur des faits par lesquels on observe le degré de fiabilité de ces informations.

A propos de notre cas nous avons adopté la méthode des entretiens individuels, dont l'objectif de ce dernier consiste à dégager séparément les avis des personnes interrogées. A travers cette méthode l'étudiant doit choisir une des formes suivantes⁶²:

➤ 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.

On constate donc la nécessité de préparer un guide d'entretien, afin de maintenir les discussions relativement centrées sur le sujet.

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

➤ 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.

⁶²Didier Roche « Réaliser une étude de marché avec succès » Edition d'organisation ; Paris ; 2009 ; p. 35

➤ 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'interviewé 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.

Concernant notre cas d'étude, nous avons constitué un guide d'entretien axé sur les éléments suivants :

- **Le premier axe** : vise à définir la fonction de contrôle de gestion de la supply chain
- **Le deuxième axe** : a pour objectif de comprendre la fonction de contrôle de gestion de supply chain dans le contexte approvisionnement
- **Le troisième axe** : définit la fonction de contrôle de gestion de supply chain dans le contexte production
- **Le dernier axe** : est consacré sur la fonction de contrôle de gestion de supply chain dans le contexte distribution

A propos de notre cas, nous avons mené l'entretien avec les cadres de la direction générale, à savoir un responsable du service approvisionnement, un responsable de la planification production, deux responsables chargés de la planification distribution, avec une durée moyenne demi-heure avec chaque responsable.

III. Analyse des résultats

Les résultats obtenus à travers le guide d'entretien, sont analysés d'une façon systématique

AXE 1 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain

Question 1 : Comment jugez-vous le rôle du contrôle de gestion de la supply chain au sein de l'entreprise ISSIAKHEM ?

D'après les responsables interrogés, la création récente de la direction supply chain remonte à l'année 2012. Cette direction est directement rattachée à la direction commerciale, comme le montre clairement l'organigramme de l'entreprise mentionné précédemment. Elle occupe une position de grande importance car elle regroupe des fonctions de niveau stratégique telles que les approvisionnements, le contrôle de la qualité, la gestion des stocks, la logistique et la manutention.

L'objectif principal de cette direction est d'élargir la vision stratégique de l'entreprise afin de renforcer sa compétitivité dans son secteur d'activité. Elle vise également à assurer une coordination efficace et une collaboration harmonieuse entre ces différentes activités. De plus, elle vise à améliorer la gestion de la supply chain, c'est-à-dire l'ensemble des processus liés à la production et à la distribution des produits de l'entreprise. Ceci est réalisé grâce à un réseau de transport bien établi et à un circuit de distribution efficace, car ces éléments ont un impact direct sur la performance globale de l'entreprise.

Face à l'évolution constante de l'environnement interne et externe de l'entreprise, la direction la supply chain prévoit la mise en œuvre de plusieurs projets visant à améliorer ses opérations.

Interprétation

La direction supply chain au sein de l'entreprise ISSIAKHEM joue un rôle fondamental dans sa stratégie globale. Créée en 2012 et rattachée à la direction commerciale, elle supervise des fonctions stratégiques telles que les approvisionnements, le contrôle de la qualité, la gestion des stocks, la logistique et la manutention.

La direction supply chain d'ISSIAKHEM exerce un rôle de contrôle de gestion stratégique, alignant les opérations sur les objectifs de l'entreprise et optimisant les processus de la supply chain. Elle est un acteur essentiel pour la compétitivité et le succès de l'entreprise dans son secteur concurrentiel.

Question 2 : Comment la fonction de contrôle de gestion de la supply chain est-elle structurée au sein de l'entreprise ?

La fonction de contrôle de gestion de la supply chain est un mécanisme de coordination, de supervision et de prise de décisions au sein de l'entreprise, impliquant une collaboration étroite entre les principaux

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

gestionnaires, à savoir la direction générale, le département marketing et communication, et les divers acteurs désignés pour cette mission. Ces derniers, comprenant le démarcheur, le technico-commercial, le responsable financier, le magasinier, ainsi que le responsable de la logistique, sont chargés de collecter, traiter et analyser les données pertinentes.

Ce processus de coordination et de contrôle repose sur une structure hiérarchique bien définie, où les informations et les rapports sont relayés de manière transparente et efficace entre les différents intervenants. Les données traitées sont essentielles pour éclairer les prises de décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

Interprétation

La fonction de contrôle de gestion de la supply chain au sein de l'entreprise repose sur une structure hiérarchique bien définie et une collaboration étroite entre divers acteurs, le tout alimenté par une analyse approfondie des données. Cette approche permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées et stratégiques pour optimiser ses opérations de supply chain et maintenir sa compétitivité sur le marché.

Question 3 : quelle sont les principaux objectifs de contrôle de gestion de la supply chain au sein de l'entreprise ?

Les objectifs fixés par l'entreprise revêtent une importance Indispensable à la fois à court, moyen et long terme, d'autant plus que celle-ci est actuellement engagée dans un processus de restructuration. Ces objectifs se déclinent en plusieurs facettes essentielles, s'articulant autour des axes suivants :

- ✓ **Optimisation des coûts d'approvisionnement en matières premières** : L'entreprise vise à atteindre une maîtrise plus poussée des dépenses liées à l'acquisition de matières premières. Cette optimisation vise à réduire le prix de revient des produits, ce qui s'avère particulièrement nécessaire face à une concurrence de plus en plus déloyale. L'entreprise cherche ainsi à accroître sa compétitivité en proposant des prix de vente finaux plus compétitifs, tout en préservant sa marge bénéficiaire.
- ✓ **Fidélisation durable de la clientèle** : Un autre objectif stratégique est d'établir une relation client solide et à long terme. Cela passe par la satisfaction des clients à plusieurs niveaux, notamment en matière de délais de livraison rapides et fiables, ainsi qu'un service après-vente de qualité. La fidélisation des clients est essentielle pour garantir un flux de revenus stable et pérenne, tout en renforçant la réputation de l'entreprise sur le marché.
- ✓ **Optimisation des flux internes** : L'efficacité opérationnelle est au cœur de la restructuration de l'entreprise. Elle vise à coordonner de manière plus efficace les différents services et départements au sein de l'organisation. Cette optimisation des flux, qu'ils soient logistiques, informationnels ou

communicationnels, est importante pour réduire les goulots d'étranglement, améliorer la réactivité de l'entreprise et minimiser les perturbations dans la chaîne de valeur.

- ✓ **Amélioration de la performance commerciale :** L'entreprise aspire à accroître sa performance commerciale globale, ce qui inclut l'augmentation des ventes, l'expansion de la clientèle et le développement de partenariats stratégiques. En parallèle, elle vise à rehausser son image de marque sur le marché, renforçant ainsi sa crédibilité et sa notoriété auprès des parties prenantes.

Interprétation

Ces objectifs s'inscrivent dans une perspective de croissance durable et de compétitivité accrue, contribuant ainsi à la réussite à long terme de l'entreprise. Ils reflètent la volonté de l'entreprise de s'adapter aux défis du marché actuel et de s'assurer qu'elle est bien positionnée pour prospérer dans un environnement commercial en constante évolution.

Question 4 : comment les donner sur la performance de contrôle de gestion de la supply chain est – elle collecte ?

L'importance d'une gestion méticuleuse des données statistiques à intervalles réguliers, ainsi que la nécessité de maintenir une communication constante et harmonieuse avec nos fournisseurs et clients. Cette communication proactive nous permet non seulement de renforcer nos relations professionnelles, mais aussi de garantir une compréhension mutuelle des besoins et des exigences, ce qui contribue à une collaboration fructueuse.

En outre, il est fondamental d'entreprendre une veille concurrentielle continue afin de rester à la pointe de notre secteur d'activité. Cette veille implique une analyse permanente des coûts, des tendances du marché et de la concurrence. Dans cet effort de surveillance, nous exploitons pleinement tous les canaux de communication disponibles pour nous assurer que nous sommes constamment informés des développements et des opportunités dans notre industrie.

Interprétation

La collecte de données sur la performance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement repose sur une gestion minutieuse des données, une communication étroite avec les parties prenantes, et une veille concurrentielle continue. Ces pratiques contribuent à maintenir un contrôle efficace de la chaîne d'approvisionnement et à assurer sa performance optimale.

Question 5 : comment les décisions de planification de contrôle de gestion de la supply chain sont prises au sein de l'entreprise ?

Les décisions de planification de contrôle de gestion de la supply chain sont prises au sein de l'entreprise par un plan d'action stratégique qui couvre une gamme de périodicités allant du mensuel au trimestriel, voire au semestriel, en fonction du niveau de demande, symbolisé par nos commandes en cours. Ce processus de planification est soigneusement orchestré, s'étendant de l'identification des coûts d'acquisition des matières premières nécessaires à la fabrication jusqu'à la phase de livraison des produits finis à nos clients.

La prise de décision relative à cette planification est une tâche conjointe entre le gestionnaire responsable et le département financier de l'entreprise. Elle débute dès l'élaboration du tableau récapitulatif, qui détaille de manière exhaustive la quantité requise et les estimations financières, en étroite relation avec notre plan de charge. Cette étape permet d'aligner nos ressources et nos capacités de production sur la demande anticipée.

Dans une perspective de gestion proactive, nous prévoyons également une marge de sécurité sous la forme d'un surplus d'achats, généralement de l'ordre de 10%, destiné à faire face à d'éventuelles commandes imprévues ou prioritaires, notamment dans le cas d'urgences. Cette approche garantit notre flexibilité opérationnelle et notre capacité à répondre efficacement aux fluctuations de la demande, tout en maintenant la qualité et la ponctualité de nos livraisons.

Interprétation

Les décisions de planification et de contrôle de gestion de la supply chain sont le fruit d'une collaboration étroite entre les gestionnaires responsables et le département financier. Elles reposent sur une analyse approfondie des données quantitatives, des prévisions de demande et des coûts associés à la production, avec pour objectif principal d'assurer une gestion efficace des ressources tout en répondant de manière proactive aux besoins du marché. Cette approche permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité et sa capacité à s'adapter aux évolutions du secteur tout en préservant la qualité de ses produits et la satisfaction de sa clientèle.

Question 6 : quelle sont les principales difficultés rencontrées par l'entreprise dans le contrôle de gestion de supply chain ?

La principale source de complexité réside dans les fluctuations soudaines et fréquentes du marché mondial de l'acier, un facteur aléatoire qui a un impact significatif sur les opérations des entreprises qui dépendent fortement de ce matériau. Ces variations imprévisibles des conditions d'approvisionnement entraînent des perturbations importantes, tandis que les prix de l'acier connaissent des fluctuations à la hausse.

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

Actuellement, nous sommes confrontés à cette situation en raison des répercussions de la guerre en Ukraine sur le marché de l'acier, car ce pays, ainsi que son adversaire, la Russie, détiennent une part considérable de la production mondiale de ce métal. Cette situation complexe exerce une pression significative sur l'industrie et soulève des défis importants en termes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de maîtrise des coûts pour les entreprises qui dépendent de l'acier.

Interprétation

Les fluctuations du marché mondial de l'acier, à cause des événements géopolitiques tels que la guerre en Ukraine, représentent un défi majeur pour les entreprises dépendantes de ce matériau. La gestion efficace de la supply chain dans ce contexte exige une adaptabilité accrue, une diversification stratégique et une collaboration étroite avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour maintenir la compétitivité et la résilience de l'entreprise.

AXE 2 : La fonction de contrôle de gestion de supply chain dans le contexte approvisionnement

Question 1 : quelle sont les critères pour sélection les fournisseurs ?

✓ Recherche via Internet et plates-formes numériques fournisseurs et autres annuaires

Effectuer une recherche approfondie en utilisant des moteurs de recherche en ligne, des plates-formes de fournisseurs et des annuaires professionnels disponibles sur Internet.

Exploiter les ressources numériques pour identifier une liste exhaustive de fournisseurs potentiels.

✓ Identification des fournisseurs en fonction de leur spécialisation et de leurs raisons sociales réelles

Examiner attentivement les informations disponibles pour chaque fournisseur afin de comprendre leur domaine de spécialisation.

Vérifier les détails des raisons sociales pour confirmer l'authenticité des fournisseurs et évaluer leur crédibilité.

✓ Vérification des Certificats d'origine et de conformité aux normes internationales

Rechercher et valider les certificats d'origine des produits proposés par les fournisseurs pour garantir la provenance des produits.

S'assurer que les produits respectent les normes internationales pertinentes en matière de qualité et de sécurité.

✓ Examen des certificats de garantie des produits

Examiner attentivement les certificats de garantie fournis par les fournisseurs pour comprendre les conditions et la durée de garantie des produits.

S'assurer que les garanties sont en adéquation avec les exigences spécifiques du projet ou de l'entreprise.

✓ Évaluation de la garantie de disponibilité des produits

Communiquer avec les fournisseurs pour obtenir des garanties sur la disponibilité continue des produits nécessaires.

S'assurer que les fournisseurs ont la capacité logistique et opérationnelle de répondre aux besoins à long terme.

Interprétation

La sélection des fournisseurs repose sur une recherche approfondie, une compréhension de leur spécialisation, la vérification des certificats d'origine et de conformité, l'examen des garanties des produits, et l'évaluation de la garantie de disponibilité. Ces critères contribuent à assurer que les fournisseurs choisis sont fiables, conformes aux normes et capables de répondre aux besoins de l'entreprise de manière efficace et durable.

Question 2 : quelles sont les outils et les méthodes utiliser dans le contrôle de gestion de la supply Chain pour optimiser les processus d'approvisionnement ?

Dans le contrôle de gestion de la supply chain de l'entreprise ISSAKHEM industrie, plusieurs outils et méthodes sont utilisés pour optimiser les processus d'approvisionnement, parmi elles :

- ✓ **Sélection des fournisseurs** : Pour optimiser le processus d'approvisionnement, l'entreprise utilise des méthodes de sélection de fournisseurs basées sur des critères tels que la spécialisation, les certificats de conformité aux normes internationales, les certificats de garantie des produits et la garantie de disponibilité des produits.
- ✓ **Prévision de la demande** : Pour planifier efficacement les approvisionnements, l'entreprise prend en compte des indicateurs tels que le diagramme de la périodicité des commandes, le temps de prise en charge des commandes, la célérité de la confirmation des commandes et l'étude des marchés pour mesurer la demande.
- ✓ **Optimisation des coûts** : L'entreprise vise à maîtriser les coûts d'achat des matières premières en recherchant quotidiennement des fournisseurs compétitifs. Cela implique une analyse continue des coûts de matières premières sur le marché et une mise à concurrence régulière des fournisseurs.

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

- ✓ **Gestion de la qualité** : La satisfaction du client en termes de qualité des produits est mesurée par le taux de réclamations. Des normes internationales de qualité sont respectées pour garantir la conformité des produits.
- ✓ **Communication et coordination** : Les données sur la performance de la supply chain sont collectées régulièrement, analysées, et communiquées à travers des statistiques périodiques et des rapprochements avec les fournisseurs et les clients. Cela permet une coordination efficace entre les différents services de l'entreprise.

Interprétation

L'entreprise ISSAKHEM Industrie s'appuie sur une approche méthodique et rigoureuse pour optimiser ses processus d'approvisionnement dans le cadre de la gestion de sa supply chain. Cette démarche vise à assurer la qualité, la compétitivité et la fiabilité de l'approvisionnement, tout en favorisant une coordination harmonieuse entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Question 3 : : quelles sont les risques peuvent porter atteinte à l'activité du cycle d'approvisionnement ?

Fluctuations des prix des matières premières : Les fluctuations imprévisibles des prix des matières premières, en particulier de l'acier, peuvent avoir un impact significatif sur les coûts de production et le prix de revient des produits finis. Cela peut entraîner des difficultés pour maintenir des marges bénéficiaires stables.

- ✓ **Perturbations de l'approvisionnement** : Les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement, telles que des retards ou des pénuries de matières premières, peuvent entraîner des retards dans la production et des insatisfactions clients en raison de retards de livraison.
- ✓ **Variabilité de la demande** : Les variations imprévisibles de la demande des clients peuvent entraîner des problèmes de planification de la production et de gestion des stocks. Une demande supérieure aux prévisions peut entraîner des ruptures de stock, tandis qu'une demande inférieure peut entraîner des surstocks.
- ✓ **Concurrence déloyale** : La concurrence déloyale, y compris la contrefaçon de produits ou le vol de propriété intellectuelle, peut affecter la performance de l'entreprise en termes de parts de marché et de rentabilité.

- ✓ **Instabilité géopolitique** : Les conflits géopolitiques internationaux, tels que la guerre en Ukraine mentionnée, peuvent avoir un impact sur l'approvisionnement en matières premières, en particulier dans le cas de matières premières importées, ce qui peut perturber la production.
- ✓ **Problèmes de communication interne** : Une mauvaise communication interne entre les départements, en particulier entre la gestion, le marketing, la production et la logistique, peut entraîner des retards dans la prise de décision et des problèmes de coordination.
- ✓ **Défis technologiques** : Si l'entreprise ne parvient pas à tirer parti des technologies modernes pour optimiser sa chaîne d'approvisionnement, elle peut être moins compétitive et moins réactive aux changements du marché.

Interprétation

La gestion des risques au sein du cycle d'approvisionnement revêt une importance capitale pour assurer la pérennité et la réussite de l'entreprise. Les risques évoqués, tels que les fluctuations des prix des matières premières, les perturbations de l'approvisionnement, la variabilité de la demande, la concurrence déloyale, l'instabilité géopolitique, les problèmes de communication interne et les défis technologiques, nécessitent une approche proactive et une planification stratégique solide pour garantir la continuité des opérations et la satisfaction des clients.

Question 4 : quelle sont les solutions développées par votre service pour faire face a ces obstacles ?

l'entreprise ISSIAKHEM Industrie à mise en place des stratégies de gestion des risques, diversifier ses sources d'approvisionnement, investir dans la technologie pour améliorer la visibilité de sa chaîne d'approvisionnement, maintenir des normes de qualité élevées et maintenir une communication ouverte et efficace entre les départements et avec les parties prenantes externes. De plus, elle surveiller de près les tendances du marché et être prête à s'adapter rapidement aux changements.

Interprétation

ISSIAKHEM Industrie a réussi à créer un environnement résilient qui lui permet de faire face aux risques potentiels tout en maintenant sa compétitivité sur le marché. Ces stratégies démontrent un engagement envers la gestion efficace des risques et la garantie de la qualité dans toutes les facettes de ses activités.

AXE 3 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte de production

Question1 : Quels sont les principaux objectifs et indicateurs de performance clés (KPI) utilisés dans la gestion de la supply chain en production, et comment ces indicateurs contribuent-ils à l'efficacité opérationnelle et à la performance financière d'une organisation ?

La gestion de la supply chain en production repose sur une série d'objectifs stratégiques et d'indicateurs de performance clés (KPI) qui jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des opérations. Ces KPI sont conçus pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance financière d'une organisation. Examinons en détail certains de ces objectifs et KPI, ainsi que leur contribution à ces deux aspects cruciaux de la gestion de la supply chain.

✓ **Le feedback positif des clients**

Objectif : Fournir des produits de haute qualité qui répondent aux attentes des clients.

KPI associé : Taux de satisfaction client, taux de réclamations, évaluation de la qualité des produits.

Contribution : Un feedback positif des clients renforce la réputation de l'entreprise, fidélise la clientèle et favorise la croissance des ventes.

✓ **La livraison dans les délais plus courts que prévus**

Objectif : Minimiser les temps d'attente et accélérer la disponibilité des produits.

KPI associé : Délai de livraison moyen, taux de livraison en avance, taux de livraison en retard.

Contribution : Des délais de livraison courts améliorent la satisfaction des clients et réduisent les coûts de stockage.

✓ **Gestion à jour des prévisions et des stocks**

Objectif : Optimiser les niveaux de stock pour éviter les surplus ou les pénuries.

KPI associé : Précision des prévisions de demande, taux de rotation des stocks, coût du stockage.

Contribution : Une gestion efficace des stocks réduit les coûts de stockage et maximise la disponibilité des produits.

Interprétation

La gestion de la supply chain en production repose sur des objectifs stratégiques tels que la satisfaction client, la ponctualité des livraisons et la gestion des stocks. Ces objectifs sont mesurés à l'aide de KPI spécifiques, qui contribuent à l'efficacité opérationnelle en améliorant la qualité des produits, en réduisant

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

les coûts de stockage, en accélérant les délais de livraison et en optimisant les niveaux de stock. Ces améliorations opérationnelles, à leur tour, favorisent la performance financière de l'organisation en renforçant sa réputation, en fidélisant la clientèle et en réduisant les coûts opérationnels. Ainsi, la gestion de la supply chain en production revêt une importance stratégique pour les entreprises souhaitant atteindre l'excellence opérationnelle et financière.

Question 2 : Comment les outils et les techniques de gestion de la supply chain, tels que la méthode ABC, tableau de bord prospectif, sont-ils intégrés dans le processus de contrôle de gestion de la supply chain pour optimiser la production et réduire les coûts ?

Dans le contexte de la production au sein de l'entreprise ISSIAKHEM Industrielle, plusieurs outils de contrôle de gestion de la supply chain sont intégrés pour optimiser la production et réduire les coûts. Parmi ces outils en trouve :

1. **Systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP)** : gérer l'ensemble des opérations de l'entreprise, de la gestion des stocks à la planification de la production. Ils offrent une vue globale et en temps réel de l'ensemble de la supply chain, permettant une planification plus précise et une coordination optimale entre les différents départements.
2. **Méthode ABC (Activity-Based Costing)** : permet d'identifier les activités qui représentent les plus grands coûts et de concentrer les efforts d'optimisation sur celles-ci. Par exemple, en identifiant les activités de production les plus coûteuses, l'entreprise peut chercher à les optimiser pour réduire les coûts.
3. **Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)** : mesurer la performance de l'entreprise à travers plusieurs perspectives, notamment financière, client, processus interne et apprentissage et croissance. En utilisant le tableau de bord prospectif, l'entreprise peut évaluer sa performance globale, identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et prendre des mesures pour atteindre ses objectifs stratégiques.
4. **Automatisation de la production** : L'automatisation de la production, notamment grâce à l'utilisation de machines à commande numérique « Computer Numerical Control (CNC) », permet d'optimiser les processus de fabrication en réduisant les erreurs humaines, en améliorant la précision et en augmentant la productivité. Cela contribue à réduire les coûts de production tout en maintenant la qualité des produits.
5. **Gestion de la qualité assistée par la technologie** : L'utilisation de systèmes de gestion de la qualité assistée par la technologie permet de surveiller en temps réel la qualité des produits fabriqués. Des

capteurs et des logiciels sont utilisés pour détecter les défauts et les anomalies, ce qui permet une intervention rapide pour corriger les problèmes et minimiser les déchets de production.

6. **Analytique avancée et prévision** : L'entreprise utilise des outils d'analytique avancée et de prévision pour anticiper la demande, optimiser la gestion des stocks et planifier la production de manière plus précise. Ces outils exploitent les données historiques et en temps réel pour prendre des décisions éclairées.
7. **Systemes de suivi des performances en temps réel** : L'utilisation de systèmes de suivi des performances en temps réel permet de surveiller la production, les temps d'arrêt, les taux de rendement et d'autres indicateurs clés de manière continue. Cela permet une réaction rapide aux problèmes potentiels et une optimisation constante des processus.

Interprétation

ISSIAKHEM Industrie a mis en place une gamme complète d'outils et de techniques de gestion de la supply chain, tels que les ERP, la méthode ABC, le tableau de bord prospectif, l'automatisation, la gestion de la qualité assistée par la technologie, l'analytique avancée et les systèmes de suivi des performances en temps réel, afin d'optimiser la production et de réduire les coûts. Cette intégration judicieuse favorise une gestion agile de la supply chain, permettant à l'entreprise de rester compétitive sur le marché tout en garantissant une efficacité opérationnelle maximale.

Question3 : Quelle est l'importance de la collaboration et de la communication entre les différentes parties prenantes de la fonction contrôle de gestion de la supply chain, y compris les fournisseurs, les fabricants et les distributeurs, dans le contexte de la production, et comment le contrôle de gestion facilite-t-il cette collaboration pour atteindre des objectifs communs ?

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la facilitation de cette collaboration en créant un cadre structurel pour les interactions et en fournissant des outils et des mécanismes permettant aux parties prenantes de travailler ensemble vers des objectifs communs. Et se fonctionne comme suit :

1. **Alignement des objectifs** : Le contrôle de gestion aide à aligner les objectifs des différentes parties prenantes de la supply chain. Les fournisseurs, les fabricants et les distributeurs peuvent avoir des objectifs divergents, tels que maximiser leurs marges, réduire leurs coûts ou améliorer leur réputation. Le contrôle de gestion aide à identifier les objectifs communs, comme la satisfaction du client et la réduction des délais de livraison, et à élaborer des indicateurs de performance pertinents pour mesurer la progression vers ces objectifs.

- 2. Collecte et partage d'informations :** Le contrôle de gestion facilite la collecte, l'analyse et le partage d'informations essentiel entre les parties prenantes. Cela inclut les données sur les stocks, les niveaux de production, les prévisions de demande, les coûts de production, etc. En mettant en place des systèmes d'information efficaces, le contrôle de gestion permet aux acteurs de la supply chain d'accéder aux données nécessaires pour prendre des décisions éclairées.
- 3. Suivi des performances :** Le contrôle de gestion établit des mécanismes de suivi des performances, tels que des tableaux de bord et des rapports réguliers. Ces outils permettent aux parties prenantes de surveiller leur performance individuelle ainsi que la performance globale de la supply chain. En identifiant les écarts par rapport aux objectifs, les parties prenantes peuvent collaborer pour apporter des ajustements et des améliorations nécessaires.
- 4. Gestion des risques :** La supply chain est exposée à divers risques tels que les retards de livraison, les pannes d'approvisionnement, les fluctuations des prix des matières premières, etc. Le contrôle de gestion aide à identifier, évaluer et gérer ces risques en collaboration avec les parties prenantes. Cela peut inclure la mise en place de plans de contingence, de contrats de fournisseurs et de stratégies d'approvisionnement pour atténuer les risques potentiels.

Interprétation

Le contrôle de gestion facilite la collaboration et la communication entre les différentes parties prenantes de la supply chain en établissant un cadre structuré pour la prise de décision, en favorisant l'alignement des objectifs, en permettant le partage d'informations indispensable, en assurant le suivi des performances et en contribuant à la gestion des risques. Cette approche coordonnée et axée sur les objectifs communs permet à la supply chain de fonctionner de manière plus efficace et de répondre aux besoins changeants du marché de manière proactive.

Question4 : Comment l'entreprise ISSEKHAM industrie utilise-t-elle la technologie pour optimiser la gestion de sa supply chain dans le contexte production ?

L'entreprise ISSIAKHEM Industrielle a pris des mesures significatives pour optimiser la gestion de sa supply chain dans le contexte de la production en utilisant la technologie à divers niveaux. En plus de la mise en place de logiciels de gestion globale, l'entreprise a entrepris une transformation majeure de son processus de production en automatisant ses machines. Cette évolution a vu le remplacement des machines traditionnelles par des équipements hautement performants fonctionnant grâce au système Computer Numerical Control (CNC). Cette transition technologique a été accompagnée par la mise en place de cycles de formation adaptés pour le personnel intervenant, assurant ainsi une utilisation optimale de ces équipements de pointe.

Interprétation

ISSIAKHEM Industrie a adopté une approche stratégique en utilisant la technologie comme levier pour optimiser sa gestion de la supply chain dans le contexte de la production. Cette démarche s'est traduite par l'introduction de machines à commande numérique et par la mise en place de formations adaptées, renforçant ainsi sa position en tant qu'entreprise industrielle de premier plan.

AXE 4 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte de distribution

Question1 : Quelles sont les principales tendances et évolutions récentes en matière de gestion de la supply chain dans l'industrie de la distribution, et comment ces tendances influencent-elles la façon dont l'entreprise gère leur chaîne d'approvisionnement ?

Les principales tendances en gestion de la supply chain dans l'industrie de la distribution ont un impact significatif sur la façon dont les entreprises, y compris ISSIAKHEM Industrielle, gèrent leur chaîne d'approvisionnement. En citons quelques tendances et leur influence :

1. **Digitalisation et automatisation** : L'utilisation croissante de la technologie, telle que la digitalisation des processus et l'automatisation des tâches, améliore l'efficacité et la visibilité de la chaîne d'approvisionnement, tout en réduisant les erreurs humaines. Chez ISSIAKHEM Industrie, l'automatisation de la production par le biais du système CNC en est un exemple.
2. **Gestion prédictive de la demande** : L'analytique avancée et les modèles de prévision permettent aux entreprises d'anticiper la demande des clients, ce qui entraîne une planification de production plus précise et une meilleure gestion des stocks. Chez ISSIAKHEM Industrie, cela se traduit par une gestion de la qualité assistée par la technologie.
3. **Collaboration étendue avec les fournisseurs et les partenaires** : L'entreprise cherche à renforcer leurs relations avec les fournisseurs pour garantir la disponibilité continue des matières premières, réduire les délais de livraison et gérer les risques.
4. **Durabilité** : L'entreprise intègre des pratiques durables dans leur supply chain pour répondre aux préoccupations environnementales et sociales des consommateurs, cela peut inclure des éléments liés à la durabilité dans la gestion de la qualité et de la conformité.
5. **Logistique avancée et gestion des transports** : Les avancées technologiques permettent une meilleure optimisation des itinéraires, une réduction des coûts de transport et une amélioration de la livraison.

6. **Commerce électronique** : La montée en puissance du commerce électronique nécessite une intégration transparente des canaux de vente en ligne et hors ligne, ainsi qu'une gestion efficace des stocks et des commandes.

Interprétation

L'industrie de la distribution est en pleine transformation grâce à ces tendances en gestion de la supply chain. Chez ISSIAKHEM Industrie, l'adoption de ces pratiques a permis d'améliorer l'efficacité, la durabilité et la satisfaction des clients, renforçant ainsi sa compétitivité sur le marché. La capacité à s'adapter à ces tendances continuera d'être un élément clé de la réussite à l'avenir.

Question 2 : Pourriez-vous expliquer en quoi la gestion de la supply chain dans la distribution diffère de celle d'autres secteurs, et quelles sont les spécificités à prendre en compte pour une gestion efficace ?

La gestion de la supply chain dans le secteur de la distribution présente certaines spécificités par rapport à d'autres secteurs, ce qui nécessite une approche particulière pour une gestion efficace, parmi ces différences clés et spécificités à prendre en compte :

1. **Variabilité de la demande** : La demande dans la distribution est souvent volatile et imprévisible en raison de tendances saisonnières, de promotions, de ventes flash et d'événements spéciaux, nécessitant une flexibilité pour s'adapter rapidement.
2. **Gestion des stocks** : Maintenir des niveaux de stocks adéquats pour répondre à la demande tout en évitant les surstocks coûteux est important pour éviter des pertes financières.
3. **Gestion des relations avec les fournisseurs** : Établir des relations solides avec les fournisseurs, négocier les accords de livraison et les prix, ainsi que développer des partenariats stratégiques sont essentiels pour garantir la disponibilité continue des produits.
4. **Logistique et transport** : Des opérations logistiques efficaces, y compris le stockage, la préparation des commandes, la gestion des entrepôts et la livraison, sont nécessaires pour des délais de livraison rapides et la réduction des coûts d'expédition.
5. **Multicanal et e-commerce** : La gestion de la supply chain doit intégrer harmonieusement différents canaux de vente tels que les magasins physiques, les sites web et les applications mobiles pour offrir une expérience d'achat multicanal.
6. **Gestion des retours** : Une gestion efficace des retours de produits, notamment dans le commerce électronique, est essentielle pour minimiser les pertes et les coûts logistiques associés.

7. **Pression sur les marges** : La concurrence intense dans la distribution exerce une pression sur les marges bénéficiaires, ce qui nécessite une réduction des coûts opérationnels tout en maintenant la qualité des produits et des prix compétitifs.

Interprétation

La gestion de la supply chain dans le secteur de la distribution est un défi complexe qui nécessite une gestion agile, des partenariats stratégiques solides, une précision dans la gestion des stocks, une logistique efficace et une adaptation aux tendances du commerce électronique. La compréhension de ces spécificités est essentielle pour assurer une gestion efficace de la supply chain et maintenir la compétitivité dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel.

Question 3 : Quels sont les modèles de gestion de la supply chain les plus pertinents pour l'entreprises concernant la distribution, notamment en ce qui concerne la prise de décision, la planification de la demande, la gestion des stocks, et la gestion des coûts ?

Dans le contexte de la distribution, notamment en ce qui concerne la prise de décision, la planification de la demande, la gestion des stocks, et la gestion des coûts, plusieurs modèles de gestion de la supply chain sont pertinents pour l'entreprise ISSIAKHEM Industrie. Ces modèles visent à optimiser les opérations de distribution et à garantir une efficacité opérationnelle tout en minimisant les coûts. Parmi ces modèles :

1. **Modèle de gestion prédictive de la demande** : Ce modèle repose sur l'utilisation de données historiques et d'analyses avancées pour anticiper la demande future des produits. Il permet de planifier la production et la distribution en fonction des prévisions de demande, réduisant ainsi les risques de sur stockage ou de ruptures de stock.
2. **Modèle de gestion des stocks juste-à-temps (JAT)** : Le modèle JAT vise à minimiser les niveaux de stock en ne commandant que ce qui est nécessaire au moment voulu. Cela réduit les coûts de stockage et améliore la réactivité de la chaîne d'approvisionnement.
3. **Modèle de gestion des coûts par activité (ABC)** : Ce modèle identifie les activités qui génèrent les plus grands coûts et permet de concentrer les efforts d'optimisation sur ces activités spécifiques. Cela peut inclure des activités telles que la gestion des entrepôts, le transport, la préparation des commandes, etc.
4. **Modèle de gestion de la qualité et de la conformité** : Dans le secteur de la distribution, la qualité des produits est essentielle. Ce modèle vise à garantir la conformité aux normes de qualité et à minimiser les coûts liés aux retours et aux réclamations des clients.

5. **Modèle de gestion de la logistique et du transport** : La gestion efficace de la logistique et du transport est fondamentale pour la distribution. Ce modèle cherche à optimiser les itinéraires, à minimiser les coûts d'expédition et à garantir la livraison en temps voulu.
6. **Modèle de gestion des retours** : La gestion des retours est particulièrement importante dans le commerce électronique. Ce modèle vise à minimiser les coûts et les pertes liés aux retours de produits tout en maintenant la satisfaction client.

Interprétation

Pour l'entreprise ISSIAKHEM Industrie, le choix des modèles de gestion de la supply chain doit être stratégique et adapté à ses besoins spécifiques. L'intégration de ces modèles peut contribuer à une distribution plus efficace, une réduction des coûts opérationnels et une amélioration de la satisfaction client, autant d'éléments clés pour la réussite dans un marché compétitif.

Question 4 : Comment la technologie et l'automatisation ont-elles transformé la gestion de la supply chain dans la distribution, et quelles sont les opportunités et les défis liés à l'adoption de ces nouvelles technologies ?

La technologie et l'automatisation ont apporté des transformations significatives dans la gestion de la supply chain dans le secteur de la distribution. Ces avancées technologiques ont créé des opportunités tout en présentant des défis aux entreprises du secteur. Ces évolutions ont façonné la gestion de la supply chain dans la distribution, ainsi que les opportunités et les défis associés :

Opportunités

1. **Efficacité opérationnelle accrue** : L'automatisation des processus, telle que l'utilisation de systèmes ERP, de machines à commande numérique, et de logiciels de gestion de la supply chain, permet une gestion plus efficace des opérations, une réduction des erreurs humaines et une amélioration de la productivité.
2. **Visibilité et transparence** : Les nouvelles technologies offrent une visibilité en temps réel sur l'ensemble de la supply chain, de la planification de la production à la livraison. Cela permet une meilleure prise de décision et une réaction rapide aux changements de la demande ou des conditions de marché.
3. **Optimisation des stocks** : Les systèmes de gestion automatisés permettent une gestion précise des stocks, en évitant les surstocks coûteux tout en garantissant la disponibilité des produits. La technologie de suivi des stocks et de gestion des entrepôts est essentielle pour cette optimisation.

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

4. **Gestion de la demande** : L'analytique avancée et les outils de prévision permettent aux entreprises de mieux anticiper la demande des clients, d'ajuster les niveaux de production et de minimiser les pertes.
5. **Amélioration de la satisfaction client** : Une supply chain bien gérée grâce à la technologie permet des délais de livraison plus courts, une disponibilité constante des produits et une meilleure gestion des retours, ce qui se traduit par une satisfaction client accrue.
6. **Commerce électronique et expansion des canaux de vente** : Les plateformes de commerce électronique et l'intégration des canaux de vente en ligne offrent de nouvelles opportunités de croissance pour les distributeurs, atteignant ainsi un public plus large.

Défis :

1. **Coûts d'investissement initiaux** : L'adoption de nouvelles technologies et d'automatisation nécessite des investissements importants en termes de matériel, de logiciels et de formation du personnel.
2. **Complexité de la gestion des systèmes** : La gestion de plusieurs systèmes technologiques peut être complexe, nécessitant une coordination et une maintenance constantes pour éviter les dysfonctionnements.
3. **Cybersécurité** : L'augmentation de la connectivité et de la numérisation expose les entreprises à des risques de cyberattaques. La sécurité des données et des systèmes est un défi majeur.
4. **Formation du personnel** : L'introduction de nouvelles technologies nécessite une formation adéquate du personnel pour garantir une utilisation efficace. La résistance au changement peut également être un obstacle.
5. **Risques de dépendance technologique** : Une dépendance excessive à la technologie peut rendre une entreprise vulnérable en cas de panne ou de dysfonctionnement du système.
6. **Évolution constante** : Les technologies évoluent rapidement, ce qui signifie que les entreprises doivent rester à jour et investir en permanence dans des mises à jour et des améliorations pour rester compétitives.

Interprétation

La technologie et l'automatisation ont considérablement optimisé la gestion de la supply chain dans le secteur de la distribution, ouvrant la voie à une efficacité opérationnelle accrue, une visibilité améliorée, une gestion des stocks plus précise et une satisfaction client renforcée. Cependant, ces avantages

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

s'accompagnent de défis tels que les coûts initiaux élevés, la complexité de la gestion des systèmes et les risques liés au cyber sécurité. Les entreprises qui réussissent à équilibrer ces opportunités et défis sont mieux positionnées pour prospérer dans un environnement commercial de plus en plus numérique et compétitif.

Constat de l'enquête

L'enquête menée autour de la fonction de contrôle de gestion de la supply chain au sein de l'entreprise ISSIAKHEM Industrie a permis de dégager plusieurs constats significatifs dans les quatre axes d'analyse. Ces constats mettent en lumière l'importance fondamentale de cette fonction pour la compétitivité, la résilience et la performance globale de l'entreprise.

Axe 1 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain

Dans cet axe, il ressort clairement que la direction supply chain d'ISSIAKHEM joue un rôle stratégique majeur dans l'alignement des opérations sur les objectifs de l'entreprise. Cette fonction est importante pour la compétitivité et la réussite de l'entreprise dans son secteur concurrentiel. La collecte de données, la collaboration entre les départements et l'adaptabilité aux défis du marché sont des pratiques clés de cette fonction.

Axe 2 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte approvisionnement

L'axe consacré à l'approvisionnement met en évidence l'importance de la sélection rigoureuse des fournisseurs pour garantir la fiabilité et la conformité des approvisionnements. La gestion des risques liés à l'approvisionnement, y compris les fluctuations des prix des matières premières, est également essentiel pour assurer la continuité des opérations.

Axe 3 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte de production

En ce qui concerne la production, les constats indiquent que la gestion de la supply chain en production est axée sur l'amélioration de la qualité des produits, la réduction des coûts de stockage, l'accélération des délais de livraison et l'optimisation des niveaux de stock. L'intégration de technologies et d'outils de gestion avancés joue un rôle clé dans l'atteinte de ces objectifs.

Axe 4 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte de distribution

Enfin, dans le contexte de la distribution, l'enquête met en évidence l'importance de l'adaptation aux tendances du commerce électronique et de l'utilisation de la technologie et de l'automatisation pour

Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de supply Chain au sien de l'entreprise.

optimiser la gestion de la supply chain. Cependant, il est souligné que ces avantages technologiques s'accompagnent de défis, notamment en ce qui concerne les coûts initiaux et la cybersécurité

. L'enquête révèle que la fonction de contrôle de gestion de la supply chain est fondamentale pour la compétitivité et la performance de l'entreprise ISSIAKHEM Industrielle. Elle nécessite une approche stratégique, une collaboration étroite entre les départements, une gestion rigoureuse des données et une adaptation constante aux défis du marché. Les constats mettent en évidence l'importance de cette fonction dans un environnement commercial en constante évolution.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à l'exécution du contrôle de gestion de la Supply Chain au sein de l'entreprise EURL F.C.G.B.I "ISSIAKHEM". Nous avons débuté par une présentation détaillée de l'entreprise, en mettant en évidence son historique, ses capacités, ses services, et son organigramme. Ensuite, nous avons examiné les missions et objectifs de cette entreprise, en précisant les diverses responsabilités des départements et en identifiant les objectifs globaux. Cependant, le point central de ce chapitre réside dans l'analyse de l'apport du contrôle de gestion de la Supply Chain pour optimiser sa gestion au sein de l'entreprise. À travers une méthodologie de recherche et une analyse des résultats, nous avons analysé les différents aspects de cette fonction, en mettant l'accent sur les domaines de l'approvisionnement, de la production et de la distribution. Cette étude qualitative a révélé l'importance du contrôle de gestion de la Supply Chain pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise. Il est désormais manifeste que cette approche joue un rôle vital dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et dans le contexte plus large de la filière chaudronnière en Algérie

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de la supply chain est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises à l'ère de la mondialisation, de la complexité des réseaux de distribution, et de l'évolution technologique rapide. Dans ce contexte, le contrôle de gestion joue un rôle fondamental en fournissant des outils, des méthodes, et des concepts pour optimiser la gestion de la supply chain. À travers ce mémoire, nous avons exploré en profondeur le rôle du contrôle de gestion dans la supply chain en répondant à la problématique centrale et en examinant les sous-questions ainsi que les hypothèses formulées.

Le contrôle de gestion se révèle être un élément indispensable à l'optimisation de la gestion de la supply chain au sein des entreprises, en incorporant habilement les concepts, les méthodes et les outils appropriés, tout en demeurant sensibles à l'évolution constante de la supply chain et aux stratégies organisationnelles en perpétuelle mutation. Ce mémoire a permis de mettre en évidence que le contrôle de gestion, par sa capacité à collecter, analyser et communiquer des données essentielles, offre une visibilité et une transparence accrues sur les opérations au sein de la supply chain. Cette transparence favorise une prise de décision éclairée, un alignement stratégique des objectifs opérationnels avec les objectifs globaux de l'entreprise, et une mesure rigoureuse de la performance. Les outils et les méthodes spécifiques du contrôle de gestion, tels que les indicateurs clés de performance (KPIs) et les techniques d'optimisation des coûts, sont déployés pour surveiller et piloter la supply chain de manière efficace. De plus, le contrôle de gestion s'avère essentiel pour maintenir l'agilité et l'adaptabilité nécessaires face à l'évolution rapide de la supply chain et des nouvelles technologies. Les entreprises qui privilégient la collaboration interne et externe, ainsi que la flexibilité organisationnelle, tirent des bénéfices substantiels du contrôle de gestion en supply chain.

La première sous-question portait sur la définition et la portée du contrôle de gestion dans le contexte de la supply chain. Nous avons constaté que le contrôle de gestion dans la supply chain englobe la collecte, l'analyse, et la communication d'informations essentielles pour la prise de décision, permettant ainsi d'assurer la visibilité et la transparence des opérations. Cette visibilité est indispensable pour identifier les opportunités d'optimisation et les domaines nécessitant des améliorations.

La deuxième sous-question se penchait sur les principaux objectifs de la gestion de la supply chain et comment le contrôle de gestion contribue à les atteindre. Nous avons démontré que le contrôle de gestion permet de mesurer et d'évaluer la performance de la supply chain en alignant les objectifs opérationnels sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela favorise une meilleure coordination des activités et une réduction des coûts tout en améliorant la satisfaction des clients.

Conclusion générale

La troisième sous-question abordait les outils et les méthodes spécifiques utilisés par le contrôle de gestion pour optimiser la supply chain. Nous avons identifié une gamme d'outils, allant des indicateurs de performance clés (KPIs) aux techniques d'optimisation de la gestion des stocks, qui sont essentiels pour surveiller, piloter et améliorer la supply chain.

En ce qui concerne les hypothèses formulées, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

Hypothèse 1 (H1) : L'intégration des concepts de contrôle de gestion dans la supply chain peut améliorer la visibilité et la transparence des opérations, favorisant ainsi une prise de décision éclairée. Cette hypothèse est confirmée par notre analyse. Un contrôle de gestion bien conçu permet effectivement une meilleure visibilité des opérations, ce qui favorise une prise de décision éclairée et rapide.

Hypothèse 2 (H2) : L'adaptation constante des méthodes de contrôle de gestion à l'évolution de la supply chain est essentielle pour maintenir la performance opérationnelle. Cette hypothèse est confirmée. La supply chain est en constante évolution, et le contrôle de gestion doit s'adapter pour rester efficace. Les entreprises qui restent flexibles dans leur approche de contrôle de gestion sont mieux positionnées pour maintenir leur performance opérationnelle.

Hypothèse 3 (H3) : Les stratégies organisationnelles axées sur la collaboration et la flexibilité renforcent l'efficacité du contrôle de gestion dans la supply chain. Cette hypothèse est confirmée. Les entreprises qui encouragent la collaboration et la flexibilité entre les départements, les fournisseurs et les clients sont plus aptes à tirer parti du contrôle de gestion pour améliorer leur performance en supply chain.

Il est important de noter que notre travail est loin de cerner tous les aspects et caractéristiques portant sur le contrôle de gestion de la supply chain, car c'est un domaine très large qui présente une difficulté dans la collecte et l'analyse d'informations, cependant cette recherche propose une certaine contribution sur le plan conceptuel et théorique, cela donnera communauté étudiante une idée sur le contrôle de gestion de la supply chain.

Notre travail n'est qu'une contribution à cette thématique de recherche qui mérite d'être encore traitée sous d'autres angles, car c'est une fonction qui prend de l'importance au sein des entreprises, parce qu'ils trouvent en elle un moyen d'améliorer le processus de l'amont jusqu'à l'aval de manière à être plus efficace, efficiente et performant.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ALCOUFFE.S, BOITIER.M, RIVIERE.A, VILLESEQUE-DUBUS.F, « contrôle de gestion interactif », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2013
- ANTHONY.R. N, « le contrôle de gestion-élément du contrôle organisationnel » 3^{ème} édition SEPT, Paris, 2001
- ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT J. « le contrôle de gestion », Publi-union. Atalas du management 2010
- ALAZARD.C et S. SEPARI, « DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications » 2 -ème Edition : Dunod,2010
- ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT J. « le contrôle de gestion », édition Publi-union, 1985,
- ALEXANDRE.K, stratégie logistique « supply chaine mangement » 3^{ème} édition DONOD, paris 2004
- AHI ET SEARCY, « Une analyse comparative de la littérature sur les définitions de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte et durable ». Journal de production plus propre, 52. 329-341, .2013
- BOUQUIN. H « les fondements du contrôle de gestion », 4émé édition PUF, Paris, 2011
- BURLAUD, A. et Simon, C.J « le contrôle de gestion. »,3eme édition Editions La Découverte, 1997
- CAMMAN.C, FIORE.C, LIVOLSIL.L, QUERRO.P, « Supply chain management et performance de l'entreprise », 2ème édition ISTE,2017
- CRISTOPHER.M, « strategies for reducing costs and improving services, logistics and supply chain Management »,1er édition, London,1998
- DORIATH.B« contrôle de gestion en 20 fiches », 5 ème édition, Dunod, Paris, 2008
- FENDER.M, PIMOR.Y, « logistique supply chain », 7e édition, Dunod, paris, 2016
- GAUTIER ET PEZET.A, « contrôle de gestion, contrôle appliqué », 4ème Edition, Pearson, Paris, 2006
- GHEDIRA KHALED, « logistique de la production », 1er édition TECHNIP, paris,2006

Bibliographie

- JAMES B.A, ANN ODEGAARD.M, « Retail Supply Chain Management », 2ème édition Taylor et Francis Group,2017
- KAPLAN, RS, and NORTON, D. « th e balanced scorecard- measures That drive performance ». Harvard Business Review, 1992
- LAMBERT, D. M., ET COOPER, M. C, « Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management », 4ème édition, Taylor, 2000
- MARCHAL.A, « Supply Chain Management. Logistique globale », 2e édition ellipses, 2006
- MARIE.G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », 3ème édition ECONOMICA, PARIS, 2005
- MEDAN.P et GRATACAP.A, « logistique et supply chain management »2ème édition, Dunod, paris,2008
- MEDAN.P, GRATA CAP.A, « Logistique et supply chain Management », 3ème édition Dunod, 2008
- MEDAN.P, GRATA CAP.A, « Logistique et supply chain Management », 3ème édition Dunod, 2008
- MEDAN.P, GRATA CAP.A, « Logistique et supply chain Management », 3ème édition Dunod, 2008
- . MENTZER. J.T, « supply chain management », 2ème édition SAGE Publications, London 2001
- PIMOR.Y, « production, distribution, soutien », 2ème édition DUNOD, paris, 2005
- RAVIGNON.L, PIERRE.L. B, JOALLAND.M, SERGE.B, « La méthode ABC-ABM rentabilité mode d'emploi », 3^{ème} édition Ed. D'Organisation, 2007
-

Thèses et mémoires

- FRANCE.A, GRUAT. F-C « référentiel 'évaluation de la performance d'une chaine logistique », école doctorale : informatique et information Pour la société, 2007
- MAHMOUDI.J « stimulation et gestion des risques en planification distribuée de chaines logistique », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006 p 56
- EL MRABET.H « La théorie de l'agence », Université Med 1er Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales OUJDA, p 35
- IDRISSE.K, « L'intégration des Supply Chain au regard des théories inter Organisationnelles, Université Ibn Tofail – Kénitra (Maroc) Faculté d'Economie et de Gestion, p12

Bibliographie

- ZEROUK.M. « Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques » Informatique Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2007. Français. FFNNT
- LAURAS.M « méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistique », L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004

Webographie

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4le/18932>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853>
- <https://m2finances.org/index.php/2020/07/30/necessite-dun-contrôle-de-gestion>
- <https://www.diligent.com/fr/blog/gestion-risques-chaîne-logistique-classification>
- <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12507970.2019.1580620?journalCode=tlam20>
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-jeux/#:~:text=La%20th%C3%A9orie%20des%20jeux%20se,d%C3%A9pend%20de%20celui%20des%20autres>
- Encyclopédie scientifique en ligne. Rapporté de <http://www.techno-science.net>
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theoriesdesjeux/#:~:text=La%20th%C3%A9orie%20des%20jeux%20se,d%C3%A9pend%20de%20celui%20des%20autres>

Autres

- ANTHONY, R, Planning and control system : a frame work for analysis. Boston : Harvard

Business Press

- FARES M. et SAUSSIÉ.S, « Contrats Incomplets et Coûts de Transaction », Revue Française d'Économie, 2/3,2002, pp.193-230
- SIMON, R. L, « levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston » Harvard business school Press. 1995

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	- 2 -
Chapitre 1 : revue de la littérature sur le contrôle de gestion de la supply chain	- 6 -
Section 1 : Définition et concept de base du contrôle de gestion et supply Chain	- 6 -
I -Contrôle de gestion.....	- 6 -
1. Définition de contrôle de gestion.....	- 6 -
a) Selon Robert.N. Anthony (1965)	- 7 -
Selon le plan comptable général de (1982)	- 7 -
2. L'historique du contrôle de gestion	- 7 -
A. Le début du XXème siècle	- 7 -
B. Dans les années 60.....	- 7 -
C. Les années 70 et 80	- 7 -
D. Les années 90	- 8 -
3- L'évolution de contrôle de gestion	- 8 -
4. Objectifs du contrôle de gestion.....	- 9 -
a. Optimisation des ressources financières.....	- 9 -
b. Amélioration de la performance opérationnelle	- 9 -
c. Soutien à la prise de décision	- 10 -
d. Gestion des risques	- 10 -
e. Alignement des objectifs	- 10 -
f. Communication et transparence	- 10 -
5. Les Fondements et les rôles du contrôle de gestion.....	- 10 -
6. Nécessité de mettre en place le contrôle de gestion.....	- 11 -
a) Les fluctuations de l'environnement	- 11 -
b) Informer les parties prenantes.....	- 11 -
c) Responsabilisation déléguée.....	- 11 -
7. Processus de contrôle de gestion	- 12 -
8. Limites de contrôle de gestion.....	- 12 -
II Supply Chain	- 13 -

1. Définition de Supply Chain	- 13 -
2. La fonction de supply chain dans l'entreprise	- 14 -
a) Rôle et responsabilités.....	- 14 -
b) Place dans l'organigramme.....	- 15 -
3. Objectifs de la Supply chain.....	- 15 -
a) La réponse optimale au client.....	- 15 -
b) La variabilité minimale.....	- 15 -
c) Le stock minimum	- 16 -
d) La réduction des coûts de transport.....	- 16 -
e) La qualité de la logistique	- 16 -
f) L'analyse du cycle de vie des produits.....	- 16 -
g) La planification du réseau logistique.....	- 17 -
h) Le transport.....	- 17 -
i) Les décisions concernant le stockage.....	- 17 -
Section 2 : Genèse et évolution de la supply Chain.....	- 17 -
1. Historique de la supply Chain	- 18 -
a) Au cours des années 1950 et 1960	- 18 -
c) Au cours des années 1980 et 1990	- 18 -
d) Au cours des années 2000	- 18 -
3. Les processus de la supply chain	- 22 -
4. Niveau d'application supply chain	- 23 -
a) Stratégique.....	- 24 -
b) Tactique	- 24 -
c) Opérationnel	- 24 -
d) Exécution	- 24 -
e) Event management	- 24 -
5. Les flux de supply chain.....	- 24 -
a) Flux d'information	- 24 -
b) Flux physique.....	- 25 -
c) Flux financier.....	- 25 -
6. Les structures de la supply chain	- 25 -
a) La structure en série	- 26 -
b) La structure dyadique	- 26 -
c) La structure divergente.....	- 27 -
d) La structure convergente.....	- 27 -
e) La structure en réseau	- 28 -
7. Les risques de la supply chain.....	- 29 -
a) Les risques liés à la logistique	- 29 -

b) Les risques internes liés à la supply chain	- 30 -
Section 3 : Contribution du contrôle de gestion dans la supply Chain.....	- 30 -
1. Les outils de contrôle	- 31 -
2. La problématique de contrôle de gestion de la supply chain.....	- 32 -
a) La gestion des processus et de la transversalité au sein de la supply chain.....	- 32 -
b) Supply chain et pilotage des processus	- 33 -
c) Supply Chain et inter fonctionnalités	- 33 -
d) La gestion de la chaîne logistique est inter organisationnelle	- 33 -
a. Les outils de gestion des flux en amont.....	- 34 -
b. Le pilotage des flux aval : vers une planification de la demande.....	- 34 -
Chapitre 2 : les méthodes et les théories de contrôle de gestion pour le pilotage en supply Chain.....	- 38 -
Section1 : les théories de contrôle de gestion en supply chain	- 38 -
I. Les différentes théories de contrôle de gestion en supply chain	- 38 -
1. La théorie des coûts et de transaction	- 38 -
2. La théorie de contingence	- 40 -
3. La théorie des jeux	- 43 -
Section 2 : Les stratégies de contrôle de gestion en supply Chain.....	- 47 -
I. Les décisions stratégiques.....	- 48 -
1. Stratégie d'achat	- 49 -
2. Stratégie de production.....	- 49 -
3. Stratégie distribution	- 52 -
II. Les décisions Tactiques	- 53 -
III. Les décisions Opérationnelles	- 53 -
Section 3 : les outils de contrôle de gestion dans la supply chain	- 54 -
I. Les outils et les techniques de contrôle de gestion de la supply chaîne.....	- 54 -
1. Le modèle SCOR.....	- 54 -
2. La méthode ABC (Activity-based costing).....	- 56 -
3. Les ERP (Enterprise Ressource planning)	- 56 -
4. Les APS (Advanced planning schedling)	- 57 -
5. Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	- 58 -
Chapitre 3 : exécution de contrôle de gestion de la supply Chain au sien de l'entreprise.....	- 62 -
Section1 : Présentation de l'entreprise	- 62 -
I. Historique de l'entreprise.....	- 62 -
II. Les capacités de l'entreprise	- 62 -
III. Les services de l'entreprise.....	- 63 -
IV. Organigramme simplifié de l'entreprise	64
Section 2 : Les missions et objectifs de EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »	65
I. Les différentes missions de l'entreprise.....	65

1. Direction générale.....	65
2. Le secrétariat	65
3. Les quatre directions principales	65
4. Les objectifs de l'entreprise.....	66
5. La Filière chaudronnière et les produits chaudronniers en Algérie	67
Section 3 : L'apport du contrôle de gestion de la supply chain pour optimiser la gestion de la supply chain dans l'entreprise	67
I. Méthodologie de la recherche et analyse des résultats	67
II. Présentation de l'étude qualitative	68
III. Analyse des résultats	70
AXE 1 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain	70
AXE 2 : La fonction de contrôle de gestion de supply chain dans le contexte approvisionnement	74
AXE 3 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte de production	78
AXE 4 : La fonction de contrôle de gestion de la supply chain dans le contexte de distribution	82
Conclusion générale	90
I. Bibliographie	
II. Annexes	
III. Résumé	

Résumé

Cette étude porte sur le contrôle de gestion de la supply chain et son impact sur la gestion de la supply chain de l'entreprise, ISSIAKHEM INDUSTRIE. Pour répondre à cette question, nous avons adopté une méthodologie intégrée combinant des recherches bibliographiques et littéraires sur les aspects théoriques avec des études de cas pratiques utilisant une analyse qualitative, en utilisant un guide d'entretien et des documents interne d'ISSIAKHEM INDUSTRIE. Le but de cette étude est de mieux comprendre la problématique de cette étude et de tirer nos conclusions sur la base des résultats réels de l'entreprise elle-même.

Les résultats de cette recherche révèlent une compréhension approfondie des enjeux actuels en matière de contrôle de gestion de la supply chain, mettant en évidence l'importance cruciale de l'intégration des données, de la collaboration intersectorielle et de l'adaptation aux changements dynamiques du marché. De plus, cette étude identifie les facteurs clés de succès qui contribuent à l'efficacité du contrôle de gestion de la supply chain.

Ce mémoire offre une contribution significative à la compréhension de la gestion de la supply chain en mettant en lumière l'importance du contrôle de gestion en tant qu'outil stratégique. Il offre des perspectives précieuses pour les praticiens et les chercheurs intéressés par l'optimisation des opérations de la supply chain dans un contexte mondialisé et en constante évolution.

Abstract

This study focuses on supply chain management control and its impact on supply chain management at ISSIAKHEM INDUSTRIE. To answer this question, we adopted an integrated methodology combining bibliographical and literary research on theoretical aspects with practical case studies using qualitative analysis, an interview guide and internal ISSIAKHEM INDUSTRIE documents. The purpose of this study is to understand the problematic of our conclusions based on actual results from the company itself.

The results of this research reveal a deeper understanding of current supply chain controlling issues, highlighting the importance of data integration, cross-industry collaboration and adaptation to dynamic market changes. In addition, this study identifies the key success factors that contribute to effective supply chain management control.

This dissertation makes a significant contribution to the understanding of supply chain management, highlighting the importance of controlling as a strategic tool. It offers valuable insights for practitioners and researchers interested in optimizing supply chain operations in a globalized and constantly evolving context.

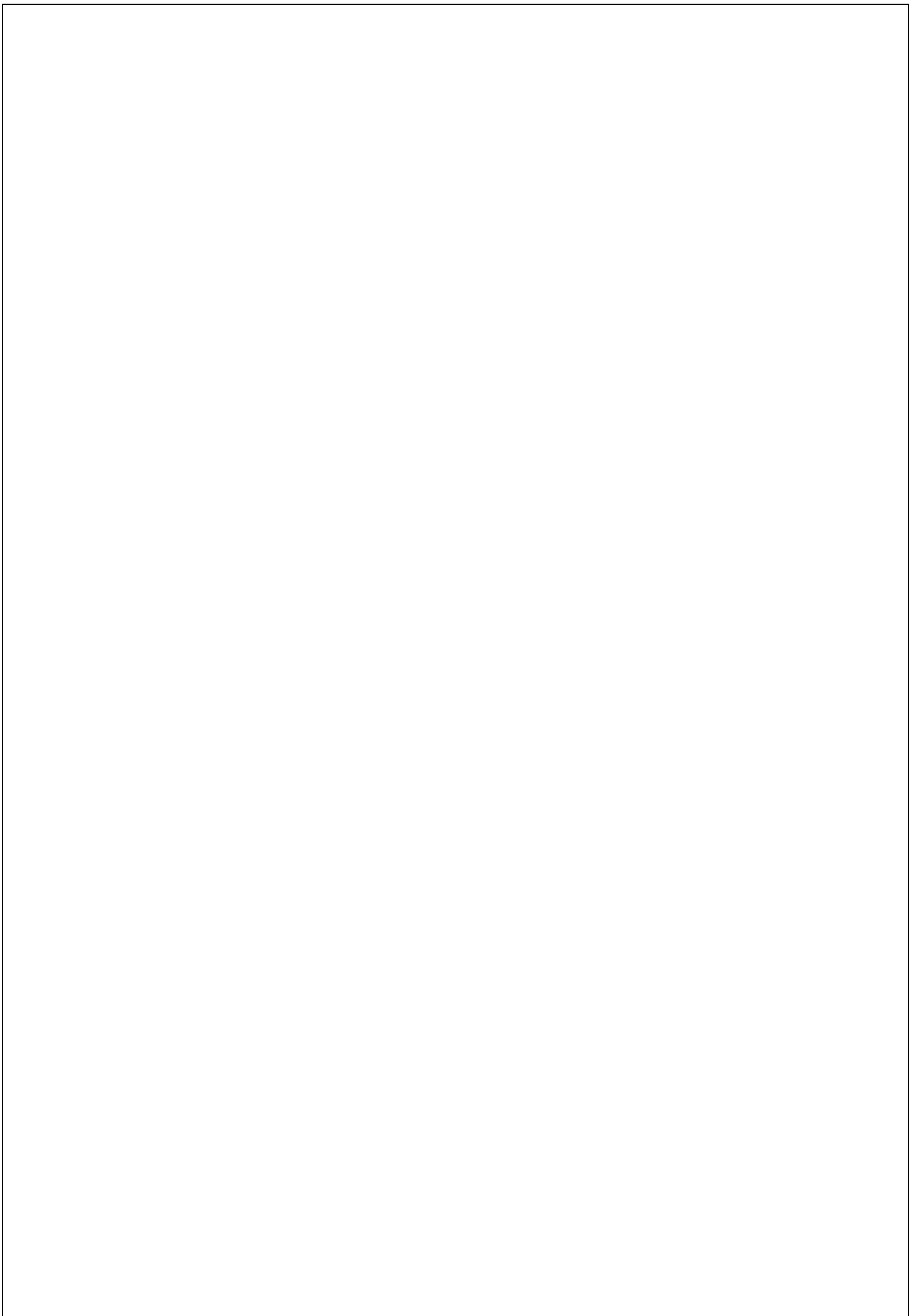
ملخص

تركز هذه الدراسة على الرقابة الإدارية لسلسلة التوريد وتأثيرها على إدارة سلسلة التوريد لشركة اسياخم الصناعية .

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا منهجية متكاملة تجمع بين الأبحاث الببليوغرافية والأدبية حول الجوانب النظرية ودراسات الحالة العملية باستخدام التحليل النوعي، باستخدام دليل صيانة ووثائق قدمت من طرف الشركة الغرض من هذه الدراسة هو فهم مشكلة هذه الدراسة بشكل أفضل واستخلاص استنتاجاتنا على أساس النتائج الفعلية للشركة نفسها.

تكشف نتائج هذا البحث عن فهم شامل للتحديات الحالية في التحكم في إدارة سلسلة التوريد، مما يسلط الضوء على الأهمية الحاسمة لتكامل البيانات والتعاون عبر القطاعات والتكيف مع التغييرات الديناميكية في السوق. بالإضافة إلى ذلك، تحدد هذه الدراسة عوامل النجاح الرئيسية التي تساهم في فعالية التحكم في إدارة سلسلة التوريد.

تقدم هذه الأطروحة مساهمة كبيرة في فهم إدارة سلسلة التوريد من خلال تسليط الضوء على أهمية الرقابة الإدارية كأداة استراتيجية. يقدم رؤى قيمة للممارسين والباحثين المهتمين بتحسين عمليات سلسلة التوريد في سياق معلوم ودائم التغيير.



Les Anex