

Remerciements

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

Nous remercions notre encadreur, **Mr. DRIR Mohamed**, 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. KASMI Mourad**, pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, merci aussi à **Mr. SIDANE Abdelhakim** pour ses précieuses aides, et sans oublier tout le personnel de la direction Supply Chain.

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 :

A mes très chers parents, que dieu les gardes

A mes très chers grands-parents

A la mémoire de mon grand-père ABA

A ma sœur adorée HAYET

A mes frères EL-MAHDI et HOCINE

A toute la famille

A mes amis

A toute la promotion management stratégique 2017 / 2018

HAMICHE Toufik

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chers parents

A ma chère grand-mère

A la mémoire de mon grand-père

A mes tantes adorées

A mon frère Chabane

A mes amis

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

MAROUF Aomer

Liste des Tableaux

Titre du tableau	Numéro de page
Tableau N°01 : échanges entre la fonction achat et la fonction supply chain	14
Tableau N°02 : échanges entre la fonction production et la fonction supply chain	15
Tableau N°03 : échanges entre la fonction vente et la fonction supply chain	18
Tableau N°04 : Les stratégies de distribution.	27
Tableau N°05 : Le supply chain management comme fonction d'animation.	40
Tableau N°06 : Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de l'organisation achat.	42
Tableau N°07 : Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de la fonction production.	43
Tableau N°08 : Exemples d'indicateurs de suivi de la performance du processus de traitement des commandes	44
Tableau N°09 : Exemples d'indicateurs de suivi de la performance des stocks.	44
Tableau N°10 : Aspects d'une prévision des approvisionnements liés à l'emballage	81
Tableau N°11 : Plan directeur de production des produits (Elio 1L ; Fleurial 1,8L ; Fleurail 4L)	83
Tableau N°12 : Quelques axes d'une couverture de stocks	84
Tableau N°13 : Plan d'ordonnancement	85
Tableau N°14 : Situation des stocks des plateformes	89
Tableau N°15 : intentions d'achats (IA)	90
Tableau N°16 : Planification de la distribution	90
Tableau N°17 : Taux de satisfaction des IA	92

Liste des Figures

Titre de la figure	Numéro de page
Figure 01 : De la logistique au supply chain management	04
Figure 02 : Représentation schématique de la supply chain	08
Figure 03 : échange entre les flux et les intervenants d'une chaîne logistique.	10
Figure 04 : Les flux physiques	19
Figure 05 : Les flux d'informations	19
Figure 06 : Les flux financiers	20
Figure 07 : Les flux d'une supply chain	21
Figure 08 : Processus supply chain	26
Figure 09 : Les niveaux décisionnels	29
Figure 10 : Principaux indicateurs de performance d'une entreprise	35
Figure 11 : Chaîne de valeur (M. Porter)	37
Figure 12 : Le système de valeur	39
Figure 13 : Architecture générale d'un système MRP.	54
Figure 14 : Livraison directe	59
Figure 15 : Livraison utilisant des plates-formes décentralisées.	59
Figure 16 : Livraison utilisant un réseau multi-échelon de plates-formes.	60
Figure 17 : Livraison utilisant une plate-forme de cross docking.	60
Figure 18 : Livraison utilisant un centre de consolidation.	61
Figure 19 : Développement du groupe Cevital.	64
Figure 20 : Organigramme de la Macro structure de Cevital agroalimentaire	70
Figure 21 : Les trois niveaux du SCM	72
Figure 22 : Présentation de l'organigramme Supply Chain Management.	73
Figure 23 : La structure du système de planification supply chain.	78
Figure 24 : Plan de prévision Elio 1L	83
Figure 25 : Taux de réalisation des prévisions de ventes	84
Figure 26 : Couverture des stocks Elio 1L	85
Figure 27 : Plan d'ordonnancement	86
Figure 28 : Situation des stocks des plateformes	89
Figure 29 : Satisfaction des intentions d'achats	91

Liste des abreviation

- **ABC:** Activity Based costing
- **AFNOR:** Association française de normalisation
- **APS:** Advanced Planning and Scheduling
- **ATO:** Assemble To Order
- **B TO B:** Business To business
- **B TO C:** Business to Consumer
- **BA :** Bon d’Affectation
- **BL :** Bon de Livraison
- **BSC :** Balanced Scorecard
- **CDC :** Cahier Des Charge
- **CLR :** Centre de livraison régionale
- **CPFR:** Collaborative Planning Forecasting and Replanishment
- **CRP:** Continuous Replanishment Program
- **DRP::** Distribution Ressource Planning/Distribution Requirement Planning
- **ECR :** Efficient Consumer Response
- **EDI :** Electronic Data Interchang
- **ERP :** Entreprise Ressource Planning
- **ETO:** Engine To Order
- **GPA :** Gestion partagée des Approvisionnements
- **GRH :** Gestion des Ressources Humaines
- **IA :** Intention d’Achat
- **ISO:** International Organisation for Standardisation
- **JAT:** Juste A Temps
- **KPI:** Key Performance Indicator
- **MRP:** Material Requirement Planning
- **MTO:** Make To Order
- **MTS:** Make To Stock
- **OL :** Ordre de Livraison
- **OPT :** Optimized Production Technology
- **OT :** Ordre de Transfert
- **PDA :** Plan Directeur d’approvisionnement

- **PDP** : Plan Directeur de production
- **PF** : Produit Fini
- **PIC** : Plan Industriel et Commercial
- **QHSE** : Qualité Hygiène Sécurité Environnement
- **R&D** : Recherche et développement
- **RFC** : Référentiel Commercial
- **S & OP**: Sales & Operation
- **SC**: Supply Chain
- **SCE**: Supply Chain Execution
- **SCM**: Supply Chain Management
- **SCOR**: Supply Chain Operation Reference-Model
- **SI** : Système d'Information
- **SKU** : Stock Keeping Unit
- **SPA** : Société Par Action
- **TBP**: Tableau de Bord Prospectif
- **TMS**: Transportation Management System
- **WCL**: world class logistics model

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Théorie sur la chaine logistique	03
Introduction du chapitre.....	03
Section 1 : les stades d'évolution de la chaine logistique.....	03
1.1.Les origines de la logistique	03
1.2.De la chaine logistique à la gestion de la chaine logistique	04
1.3.Les facteurs d'évolution de la chaine logistique	05
Section 2 : Définitions des concepts de base.....	05
2.1 Définitions et caractéristiques des concepts de base de la logistique.....	05
2.2. Les intervenants dans le supply chain management.....	08
2.3. Les apports d'une gestion de la chaine logistique.....	11
Section 3 : Organisation du supply chain management	12
3.1. Les fonctions du supply chain management	13
3.2. Les flux du supply chain management	18
3.3. Les stratégies dans le supply chain management	23
Conclusion du chapitre.....	29
Chapitre 02 : la gestion de la chaine logistique au cœur de la performance de l'entreprise.....	30
Introduction du chapitre.....	30
Section 1 : Théorie sur la performance	30
1.1. Définition et caractéristique de la performance.....	31
1.2. Les critères et indicateurs de performance.....	33
1.3. Définition de la performance logistique	35
Section 2 : création de la valeur et pilotage des fonctions supply chain management	37
2.1. Création de la valeur à partir du supply chain management.....	37
2.2. Pilotage des différentes fonctions du supply chain management.....	41
2.3. Amélioration des différentes fonctions du supply chain magement.....	44
Section 3 : les référentiels d'évaluation d'une performance supply chain management.....	47
3.1. Approches d'évaluation de la performance logistique	48

3.2. Maîtriser la planification de la supply chain	51
3.3 Maîtriser l'exécution de la supply chain.....	56
Conclusion du chapitre.....	62

Chapitre 03 : contribution du supply chain management a la performance de l'entreprise Cevital agroalimentaire.....63

Introduction du chapitre.....63

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil Cevital agroalimentaire.....63

1.1. Historique de l'entreprise..... 63

1.2. Situation géographique

1.3. Les différentes activités de Cevital.....65

Section 02 : Objectifs et capacités de Cevital.....67

2.1. Les capacités du complexe Cevital.....67

2.2. Objectifs et missions..... 68

2.3. La Présentation et l'organisation de la direction supply chain management

Section 03 : L'apport du supply chain management à la performance de l'entreprise

Cevital agroalimentaire74

3.1. Méthodologie de la recherche et analyse des résultats

3.2. Analyse des résultats

3.3. Constat final de l'enquête..... 92

Conclusion du chapitre.....94

Conclusion générale95

Références bibliographique

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Les entreprises sont actuellement confrontées à un environnement instable et ont de moins en moins de visibilité sur le marché. Cette instabilité se traduit notamment par des exigences accrues de la part des clients. Il devient ainsi primordial pour les entreprises d'être flexible, c'est-à-dire réagir rapidement à ces changements tout en préservant leurs performance économique globale.

Actuellement les performances de l'entreprise ne dépendent plus uniquement de l'entreprise elle-même, mais de son aptitude à réaliser une amélioration globale, du premier fournisseur, au processus de réalisation du produit jusqu'au client final. C'est ce qu'on appelle la logique Supply Chain management ou plus précisément la gestion de la chaîne logistique, car une maîtrise du management de la Supply Chain permet à l'entreprise non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'avoir un avantage concurrentiel dans le service fourni à ses clients.

Cevital est le géant de l'agroalimentaire en Algérie et en Afrique, en arrivant à couvrir l'ensemble des besoins du territoire national et même dépasser les frontières vers d'autre pays, c'est ce que lui a permis d'arriver à un stade d'excellence et d'être une entreprise leader.

C'est dans cette optique qu'on a choisi l'entreprise CEVITAL. Cette dernière a mis en place la fonction supply chain management, afin d'assurer une meilleure maîtrise des flux physiques et informationnels.

Notre préoccupation majeure est de répondre à la problématique suivante :

« Comment la gestion globale de la chaîne logistique permet-elle d'améliorer la performance de l'entreprise Cevital agroalimentaire »

De cette problématique principale découlent les sous-questions suivantes :

- Peut-on considérer que la performance d'une Chaîne logistique dépend d'une ou de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ?
- comment évaluer la performance des éléments d'une chaîne logistique ?

Pour répondre à notre problématique et atteindre nos objectifs, nous sommes amenés à établir trois hypothèses à vérifier :

H I : La gestion de la chaîne logistique améliore la performance de l'entreprise ;

H II : Un bon degré d'intégration fonctionnelle influe sur le niveau de performance du supply chain management ;

H III : La planification est l'élément essentiel d'une gestion de la fonction supply chain management.

Pour mener à bien notre travail et de répondre aux questions posées, ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées, nous avons adopté une méthodologie scindée en deux étapes.

Dans la première étape, nous avons effectué une recherche bibliographique basée sur une compilation d'ouvrages, d'articles, des travaux de recherche universitaire, ainsi que des documents internes de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

Dans la deuxième étape, nous mènerons une étude de cas au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire. Pour ce fait, nous avons mené une enquête auprès du personnel des services d'approvisionnement, planification de la production et de la distribution de l'entreprise Cevital agroalimentaire, afin d'analyser la politique relative à chaque service. Par ailleurs cette enquête a été réalisée par le biais d'entretiens semi directifs.

Pour but de répondre à notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres, le premier chapitre aborde les notions de la supply chain est leurs évolutions dans le temps, en expliquant ainsi l'organisation de cette dernière. Le second chapitre est consacré à l'évaluation de la performance d'une chaîne logistique dans sa globalité, en intégrant les différentes approches et stratégies d'une chaîne logistique.

Au final, le dernier chapitre traite l'aspect pratique du thème, effectué au cours d'un stage pratique au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire.

Chapitre I

Généralités sur la chaîne logistique

Introduction

Face un environnement instable, complexe et très concurrentiel, de nouveaux défis sont apparus devant les entreprises, notamment ces dernières années, afin d'atteindre le plus haut niveau de performance.

Dans ce chapitre nous allons tenter de clarifier les différentes étapes d'évolution de la logistique, mais aussi de définir les concepts de base de la chaîne logistique et d'en dégager les principales caractéristiques liées à la gestion de la chaîne logistique.

Après avoir défini les concepts relatifs aux chaînes logistiques et leurs évolutions, l'un des objectifs est notamment d'identifier les principales fonctions sur lesquelles s'appuie une organisation de la chaîne logistique.

Section 01 : les stades d'évolutions de la logistique

La logistique existe depuis des millénaires, cependant selon les périodes de l'histoire, cette dernière n'a pas connu les mêmes usages.

1.1. Les origines de la logistique

Après le passage de la logistique militaire, vient la logistique dans sa dimension stratégique et organisationnelle.

Depuis que l'homme fait la guerre, la logistique a été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires. Ainsi SUN TZU ¹(I V^e siècle AV J.C) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter « *Une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales ni provisions, est perdue* ». À partir de là on déduit le rôle de la logistique militaire dans l'approvisionnement des forces armées et la maintenance des équipements comme les armes et les munitions. A.H Jomini, propose la définition suivante : « *La logistique est l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leur ligne de ravitaillement.* »²

Le mot logistique a vu sa définition évoluer depuis sa création en 1836, jusqu'au début des années 1900, il était surtout utilisé dans le domaine militaire.

¹ Sun Tzu ou Sun Tzi ou Souen Tseu de son vrai nom, Sun Tzu est un général Chinois. Il est surtout célèbre en tant qu'auteur de l'ouvrage de Stratégie militaire le plus ancien connu : L'Art de la guerre.

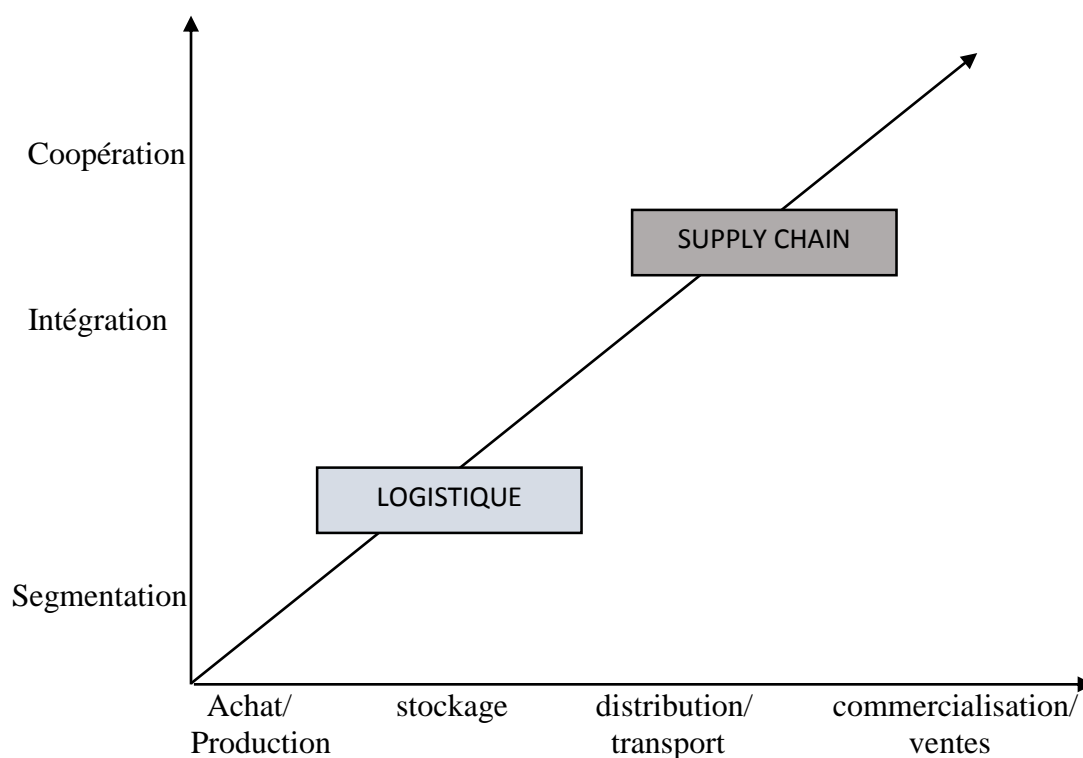
² Antoine Henri Jomini, né le 6 mars 1779 à Payerne en Suisse. C'est un banquier, militaire, historien et théoricien de la stratégie militaire, ayant fait partie de l'état-major de Napoléon, puis celui d'Alexandre I.

1.2. De la supply chain au supply chain management

La supply chain n'est donc pas un concept neutre. C'est un concept moteur qui joue le rôle d'un paradigme, c'est-à-dire d'une représentation implicite qui contribue à orienter les efforts des logisticiens et plus généralement des dirigeants d'entreprise. Cependant il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme supply chain, lorsque Jay Wright Forrester écrivant « *le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'informations, de produits, d'argent, de main d'œuvre et de biens d'équipements* »¹

Par contre le terme supply chain management apparaîtra un quart de siècle plus tard, en 1982 ou R.K Oliver et M.D Weber indiquent que le supply chain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisation finale, en passant par les chaînes de production et de distribution.²

Figure 01 : De la logistique au supply chain management



Source : André Marchal « logistique globale » édition ellipses ; 2006, page 285

¹ Remy LE MOIGNE « supply chain management » ; édition Dunod ; Paris2013 ; page 08.

² Remy LE MOIGNE ; op ; cit ;page 06.

1.3. Les facteurs d'évolutions de la chaîne logistique

Le désir de se démarquer et développer un avantage concurrentiel durable, implique une prise en compte de différents éléments qui sont en évolution, ces derniers peuvent être caractérisés comme suit:

- Le passage à une économie mondiale caractérisée par une concurrence accrue et la mondialisation des échanges ;
- Le développement dans le temps du management logistique, car il faut reconnaître qu'une bonne gestion logistique donne une multitude de possibilités pour augmenter l'efficacité de la productivité, en contribuant à la réduction des coûts globaux ;
- Le développement des nouvelles technologies d'information et de la communication, permet à l'entreprise de disposer d'outils susceptibles de mieux maîtriser les flux de la chaîne logistique, mais aussi avoir un effet d'optimisation du cycle de vie des nouveaux produits ;
- Dans ces dernières années, l'entreprise a dû faire face à une concurrence grandissante qui lui a imposé la nécessité de différencier ses produits de ceux de ses concurrents, mais aussi d'accompagner l'accroissement des exigences exprimées par les demandes des clients.

Section 02 : Définitions des concepts de base

La chaîne logistique est une fonction importante au cœur des activités industrielles commerciales et de services, elle assure la coordination des opérations effectuées par les différentes fonctions de l'entreprise.

2.1. Définitions et caractéristiques des concepts de base de la chaîne logistique

Pour assimiler l'évolution de la chaîne logistique nous avons retenu quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes.

2.1.1. Définition de la logistique

En 1948, le comité des définitions de l'Américain Marketing Association(AMA) donne la première définition pour le terme logistique « *la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandise, du point de production au point de Consommation et*

d'utilisation.»¹. A cette période la logistique ne prend en compte que la partie transport et distribution.

En 1963, the National Council of Physique Distribution Management (NCPDM), donne une définition complète de la gestion de la distribution physique (logistique) : « *terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produit finis depuis la sortie des chaîne de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début de la chaîne de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôt, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* »². Cette définition inclut les prévisions du marché, le service offert au client et la localisation des usines et des entrepôts qui est une décision stratégique.

L'association des logisticiens d'entreprises (ASLOG) définit la logistique comme « *l'ensemble des activités ayant pour objet la mise à disposition au moindre coût d'une quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe.* »³.

2.1.2. Définition de la chaîne logistique (Supply chain)

Avant de proposer des définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenons brièvement sur le sens anglais supply, qui signifie (offre), employer comme verbe, il se traduit par (fournir) ou (approvisionner). Le terme supply chain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés.

Souvent la supply chain est définit comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* »⁴.

¹D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, « *la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux* » ; Dunod entreprise ; 1983 ; paris ; page 52.

²GRATACAP Anne, MEDAN Pierre « *logistique et supply chain management* » ; édition Dunod ; paris ; 2008, page10

³ASLOG est une Association française pour la logistique, neutre, indépendante et multi sectionnelle. Elle représente un réseau professionnel de plus de 1500 membres en France et plus de 135 000 Europe à travers L'ELA.

⁴Yves Pimor, Michel Fender « *logistique, production, distribution, soutien* » ; 5ème édition ; Dunod ; paris ; 2008 ; page 5.

Selon J. Colin, H. Mathé et D. Tixier (1981), « *la logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre sont concernés les flux informationnels et matériels, interne et externes, amont et aval.* »¹.

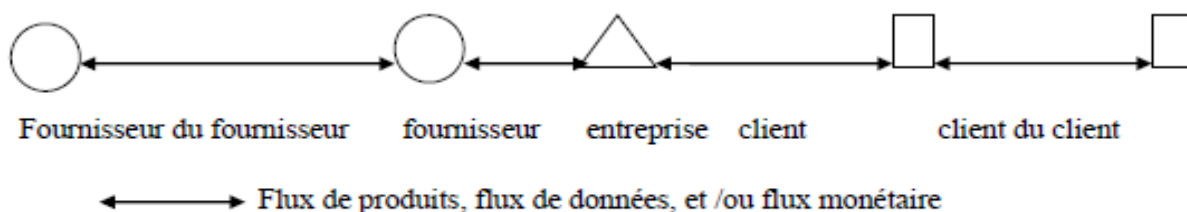
Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques, etc.) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent².

Il existe également une vision plus opérationnelle de la chaîne logistique qui souligne davantage les processus d'une chaîne logistique. La chaîne logistique est alors définie comme « *un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers les clients* »³

2.1.3. Définition du supply chain management (la gestion de la chaîne logistique)

Le terme supply chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et aujourd'hui des dizaines de définitions différentes ont été recensées. Certaines définitions présentent le supply chain management comme un ensemble de processus.

En 1982, Oliver R.K et Weber M.D, indiquent que le supply chain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisateur final en passant par les chaînes de production et de distribution.⁴



Source : PIMOR (Y) et FENDER (M), *logistique « production-distribution-soutien »*, Edition Dumod ; Paris, 2008

D'autres définitions présentent le SCM comme un principe de management. Le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) propose la définition suivante « *Le SCM*

¹Guiraud DAVID, « *Comprendre la chaîne logistique* » ; édition LES ECHOS ; 2004

²Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 04

³Imane Bouhadou « *vers une optimisation de la chaîne logistique* » ; 2015 ; page 26.

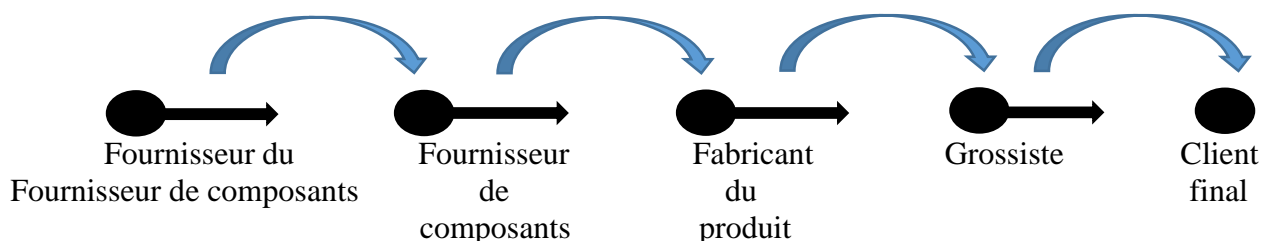
⁴Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 06

englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients »¹.

Fondamentalement le SCM intègre donc la gestion de l'offre et de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises. Mentzer *et Alii*, définissent le SCM comme « *La coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur de la même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre de l'ensemble de la chaîne* »².

En bref, le supply chain management en tant que fonction de l'entreprise, a en charge le pilotage global d'un ensemble homogène d'activités, qui au-delà des fonctions logistiques, s'étend de la commercialisation à la vente et repose sur un ensemble de coopération entre les différents maillons, au moyen d'outils d'intercommunication très perfectionnés.

Figure 02: Représentation schématique de la supply chain



Source : Michel Fender et Yves Pimor « *logistique supply chain* » ; édition Dunod ; 2013 ; page 9.

2.2. Les intervenants dans le supply chain management et le rôle des intermédiaires

Pour bien englober le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et services jusqu'à leur client, on se doit d'identifier les différents intervenants qui entre en jeu.

¹ Pierre Médan et Anne Gratacap « *Logistique et Supply chain management* » ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008

² Sofiane Ayadi « *Externalisation et création de valeurs au sein de la supply chain* » ; *entreprise étendue*, in Revue des sciences de gestion, no 236, 2009, page 88

Ces intervenants, nous allons les représenter sous forme d'un réseau ¹ :

Les fournisseurs

Le fournisseur est le premier maillon indispensable pour la construction d'une chaîne logistique, cet intervenant apporte les éléments de base nécessaire, comme les matières premières, les fournitures, les produits de base, les sous-ensembles, etc.

Ici on peut inclure les sous-traitants des fournisseurs qu'on considère comme les fournisseurs des fournisseurs.

Cet intervenant est important car toutes les entreprises font recours aux fournisseurs pour s'approvisionner de 70 à 80 % des matières premières à partir desquelles le produit fini est fabriqué ou le service réalisé.

Fournisseurs - fabricant

Le deuxième élément est le fabricant qui assemble, transforme ou fournit un produit ou service destiné à la consommation à partir des éléments fournis par les différents fournisseurs.

Dans un souci de faire des économies cette connexion primaire entre fournisseurs et fabricant, nous offre plusieurs possibilités de réduction des coûts liés au stockage. En appliquant le concept de partenariat avec le fournisseur nous pouvons éliminer les tâches administratives et accélérer la circulation des informations.

Fournisseur – fabricant – distributeur

Pour arriver au consommateur les produits finis doivent être distribués. La meilleure façon d'y parvenir c'est de nous référer à un système de distribution, car il répond aux exigences de la plupart des chaînes logistiques. Ce système prend en charge le produit fini dans les entrepôts ou un centre de distribution, et livre en temps et en quantités voulues dans les points de vente.

Dans certains réseaux, un grossiste est intégré à la chaîne, qui achète une quantité importante de produits qu'il stocke dans leur propre entrepôt qu'il livre ensuite aux petits. Les grossistes sont des intermédiaires achetant la marchandise directement du fabricant pour la revendre aux détaillants.

¹ KOTELER, P - DUBOIS, B - MANCEAU, D « *Marketing Management* » ; 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012, page 506.

Fournisseurs – fabricant – distributeur – détaillant

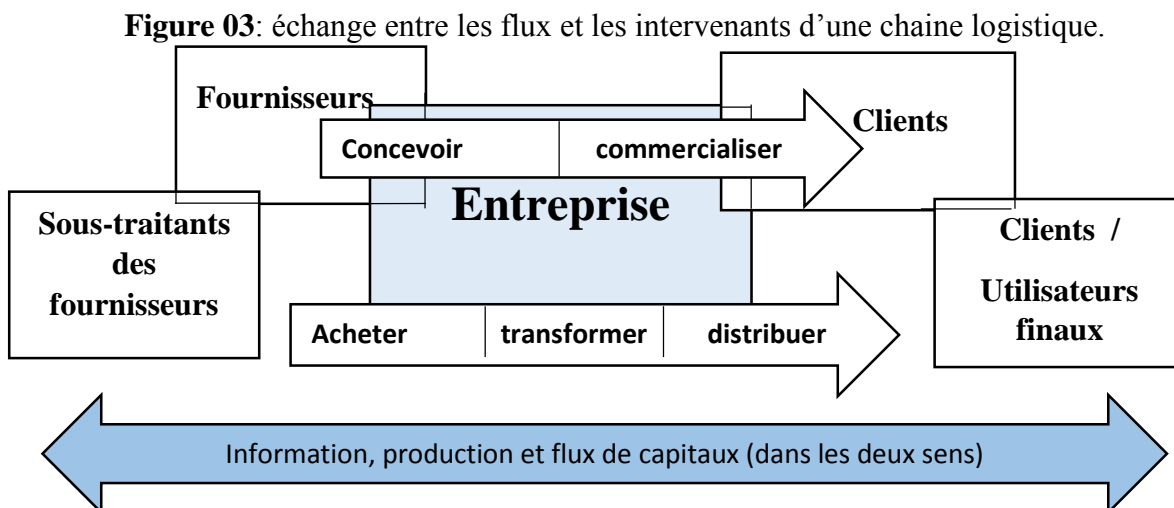
Les détaillants sont des intermédiaires achetant la marchandise à un grossiste ou à un fabricant pour la revendre à l'utilisateur ou aux consommateurs finaux.

Le mot détaillant comprend aussi bien le commerce de proximité que les grands magasins en passant par les super et hypermarchés où est effectué l'achat final. A ce stade la chaîne de distribution physique se termine ici.¹

Fournisseurs – fabricant – distributeur – détaillant – consommateurs

Le dernier élément pour compléter le modèle, est les consommateurs, il leur revient de décider du produit qu'ils vont acheter, ce qui détermine l'acte final.

Le fabricant doit maintenir le plus haut niveau de satisfaction des clients finaux par la mise en place d'un flux d'informations efficace entre les membres du réseau.



Source : KOTELER, P - DUBOIS, B - MANCEAU, D « Marketing Management » 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012, P 510.

Le rôle des intermédiaires

On distingue deux types d'intermédiaires : les grossistes, les détaillants. Pour cela il est nécessaire d'identifier l'apport de ces deux éléments à l'entreprise :¹

- L'économie d'échelle, car en regroupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargerait lui-même. En présence des intermédiaires, la force de vente sera donc exercée à moindre coût.

¹ Jean-Jacques, « marketing stratégique et opérationnel » ; 7^{ème} édition, Dunod, paris, 2008, page 426.

- la réduction des disparités de fonctionnement, en effet en achetant de grandes quantités aux fabricants et en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux ;
- le meilleur assortiment offert et varié, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin ;
- le meilleur service, en effet un distributeur ne subsistera dans un circuit de distribution qu'aussi longtemps que les autres partenaires dans le processus d'échange. Il juge que cet intermédiaire exerce des fonctions mieux qu'ils ne puissent le faire eux-mêmes, ou que d'autres institutions extérieures au circuit ne pourraient le faire.

2.3. Les apports d'une gestion de la chaîne logistique

Nous considérons que fondamentalement la fonction supply chain management doit être au service du business, ce qui signifie que sa performance doit rapporter une valeur ajoutée pour une entreprise. Cependant il est possible d'identifier plusieurs apports de la fonction supply chain au sein d'une entreprise comme suit ¹ :

2.3.1. Apports financiers

Plusieurs améliorations financières sont apportées à l'entreprise grâce à l'intégration de la fonction SCM dans cette dernière. Une lecture financière est fondamentale car elle légitime l'action supply chain tout en la clarifiant, toute action supply chain n'est pas facilement modélisable en termes financiers. Il est clair que la traduction financière de cette action, contribue fortement à sa reconnaissance au plus haut niveau de l'entreprise, c'est-à-dire en quoi la fonction supply chain permet-elle de stimuler la demande et de générer du chiffre d'affaires complémentaire. Il s'agit de mettre à disposition des clients, un portefeuille de produits plus large ou de limiter les pertes de ventes du fait des livraisons en retard ou de ruptures de stocks.

¹ Michel FENDER, Yves PIMOR « *logistique supply chain* » ; 6^{ème} édition, Dunod ; Paris ; 2013 ; page 4

2.3.2. Les apports opérationnels

Des apports divers sont apportés aux activités notamment opérationnelles. On constate une productivité opérationnelle plus grande, une baisse des niveaux de stocks, des ruptures de stock moins fréquentes, réduction de temps de cycle de production, etc.

2.3.3. La satisfaction des clients

La satisfaction des clients, qui cherchent toujours le meilleur rapport délai/qualité/prix, est la première préoccupation des entreprises. Cependant les exigences des clients peuvent prendre des formes très variées. On cite comme exemples, le délai entre la prise de commande et la livraison aux clients, la disponibilité des produits souhaité et la perception de la qualité du service. Les responsables supply chain doivent se focaliser sur ces attentes afin de concevoir des solutions logistiques et supply chain à mettre en œuvre pour produire ce service.

2.3.4. Enjeux du développement humain et dimensions sociétales

La dimension humaine est essentielle, car au-delà des solutions technique et informatique, la complexité croissante des systèmes logistique et supply chain s'accompagne d'une professionnalisation de plus en plus forte et reconnue. Pour M.Fender¹ le statut sociétal de la logistique a percé lorsque les acteurs politiques locaux, nationaux et internationaux ont intégré dans leur plan de développement territorial une dimension logistique en lien avec l'habitat, les infrastructures de transport en particulier et les activités économiques au sens large. C'est sans aucun doute une dimension nouvelle qui confère à la logistique une plus grande visibilité au sein de toutes les sociétés.

Section 3 : Organisation du supply chain management

Pour appréhender l'organisation du Supply Chain management il nous convient de clarifier les fonctions auxquelles s'étend la chaîne logistique ainsi que les différents flux qui décrivent les interactions existantes. En dernier lieu nous mettrons un point sur les multiples décisions et stratégie prises au sein d'une chaîne logistique.

3.1. Les fonctions du supply chain management

Les différentes définitions de la chaîne logistique, nous permettent d'avoir un aperçu des fonctions de cette dernière.

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

3.1.1. Achat et Approvisionnement

Pour beaucoup d'entreprises, les deux fonctions achat et approvisionnement jouent un rôle primordial dans l'amélioration de la compétitivité mais aussi de développer les stratégies de partenariats avec les fournisseurs.

Cependant il est nécessaire de clarifier la différence qui existe entre ces deux éléments¹:

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

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

A ce moment-là, il est essentiel d'appréhender le mode de gestion de ces deux fonctions :

- la gestion des achats est relativement invariante d'une entreprise à l'autre, car le processus de gestion de cette fonction définit les orientations stratégiques d'achat (analyses des dépenses et des besoins, analyser le marché des fournisseurs, établir la stratégie achat) ;
- la gestion des approvisionnements diffère suivant le type d'achat, car ce dernier implique le choix du processus d'approvisionnement à appliquer durant le cycle de traitement des commandes d'achat, de la création de la demande d'achat jusqu'au paiement des factures fournisseurs.

¹ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 44

Tableau 01 : échanges entre la fonction achat et la fonction supply chain

Des achats à la supply chain	De la supply chain aux achats
-stratégie achat : politique de sourcing -fournisseurs: profil, implantation géographique, prix, qualité, évolution du portefeuille des fournisseurs. -contrat d'achat -informations nécessaires à l'élaboration des plans d'approvisionnement en fonction des plans de production. -flux financiers (facilités et condition de paiement).	-évaluation des sourcing (faisabilité technique et financier). -solutions logistique possibles en fonction des contraintes achats -informations sur les produits et quantité à approvisionner. -cahier des charges technique transport

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

3.1.2. Planification de la production

La fonction de la production est au cœur de la chaîne logistique, car il s'agit du savoir-faire que l'entreprise détient, afin de fabriquer, développer ou bien transformer rationnellement les matières premières et composants acquise, en produits finis ou services.

Elle peut être définie comme suit :

« La fonction de production consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminée en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement. »¹

L'objectif est de définir la place de la fonction production dans une chaîne logistique, car cela diffère d'une entreprise à une autre, selon le volume et le mode de production.

Cependant la valeur ajoutée du supply chain management à cet élément, consiste à planifier la production, à travers un plan industriel et commercial, mais essentiellement d'un plan directeur de production, pour répondre au mieux à la demande prévue tout en respectant les objectifs de productivité, de profitabilité, de service client de l'entreprise.²

¹ Georges Javel ; « Organisation et gestion de la production » ; Edition DUNOD ; 4^{ème} Edition ; Paris ; 2004 ; page 02.

² André Marchal, « logistique globale » ; édition Ellipses ; 2006 ; page 228

Tableau 02 : échanges entre la fonction production et la fonction supply chain

De la production à la supply chain	De la supply chain à la production
-éléments technique clés (temps de cycle, temps de changement d'outils, plan de maintenance, etc.) -processus de contrôle qualité. -adhérence des plans de production au taux de rendement des machines. -visibilité sur les productions réelles. -contraintes techniques et humaines.	-plan de la demande -plan directeur de production. -Simulations techniques et financières de plans directeurs de production. -niveaux des stocks de matières premières, des encours et des produits finis prévisionnels et réels. -plan de lancement des nouveaux produits et gestion des produits en fin de vie.

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

3.1.3. Le Stockage

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs¹

La gestion des stocks est un programme à court terme révisable périodiquement, qui a pour objectifs de détecter les stocks morts pour les éliminer systématiquement, anticiper les ruptures et optimiser la valeur du stock moyen.²

Le pilotage des stocks a un impact important sur la performance d'une entreprise, car le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long de l'activité en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des en-cours et finalement le stock des produits finis. On déduit donc que les stocks sont partagés entre les différents acteurs du supply chain management, en l'occurrence, les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs.

Mais avoir des stocks engendre des coûts et des risques, tels que les produits périssables, les produits qui peuvent perdre leurs valeurs sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, les coûts de stockage, etc.

¹ Pierre Zermati « *La pratique de la gestion des stocks* » ; Edition DUNOD ; 4e Edition ; Paris ; 1990

² André Marchal ; op ; cit, page 198

Cependant, une meilleure gestion de ces stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique, permet de répondre aux demandes des clients et utilisateurs, et satisfaire leurs exigences dans des conditions économiques.

3.1.4. La distribution

Parmi les objectifs de la SC, c'est de faire parvenir une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où le client final existe. La distribution est donc, au cœur du concept de qualité des services au client.¹

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs, elle peut être définie comme « L'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur. »²

La distribution englobe un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de canaux. Grâce aux évolutions dans le domaine commercial de nouvelles stratégies et techniques de distribution apparaissent, ce qui rend la distribution un point fort pour la compétitivité de l'entreprise, il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle visée.

3.1.5. Le transport

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients.

Cependant il existe un lien direct entre la réactivité de la chaîne logistique et l'efficacité du mode de transport choisi, car le transport de marchandises peut être assuré par différents modes de transport en tenant en compte les exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût.³

¹ BAGLIN (G) et autre « *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain* » ; Edition ECONOMICA ; 4^{ème} Edition ; France ; Paris ; page 188.

² Claude Demeur *Aide-mémoire Marketing* ; Edition DUNUD ; 6^e Edition ; Paris ; 2008 ; page 169.

³ Philip Kotler et alii ; « *MARKETING MANAGEMENT* » ; Edition PERSON ; 13^{ème} Edition, page 595.

Ces modes sont repartis en cinq catégories :

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

3.1.6. La vente

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont.¹ Si ces dernières ont été bien optimisées pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente a été facilitée, car il pourra offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.

La vente de produits est par nature soutenue de manière très essentielle par la logistique au niveau particulier des opérations de traitement des commandes, de livraison et de gestion des retours éventuels.

Nous sommes ici dans une logique assez opérationnelle par rapport au marketing qui est plus stratégique et tactique et qui s'appuie néanmoins sur une formalisation claire des cahiers des charges service.

Cependant beaucoup d'exemples montrent que la logistique peut être un élément important de la stratégie commerciale de l'entreprise, certaines jouent sur le délai de livraison, d'autres sur le traitement des commandes ou de mettre l'accent sur la qualité de leur service après-vente.

¹ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 252.

Tableau 03 : échanges entre la fonction vente et la fonction supply chain

Des ventes à la supply chain	De la supply chain aux ventes
-informations nécessaires à l'élaboration des prévisions des ventes (tendances, concurrences, etc.) -veille concurrentielle. -service après-vente. -politique de gestion des retours. -informations spécifiques sur les gros clients	-communication des prévisions des ventes et de leur fiabilité. -planning de livraison. -enquêtes de satisfaction client -stocks réels et prévisionnels. -visibilité sur les encours de commande et de livraison.

Source : Michel Fender et Yves Pimor « logistique supply chain » ; édition Dunod ; 2013 ; page 180.

3.2. Les flux du supply chain management

L'entreprise a pour fonctionnalité première d'acheter, de fabriquer, de distribuer et de vendre des produits à ses clients afin d'obtenir un bénéfice. Ces processus d'approvisionnement, de production et de distribution de bien tangible entraînent l'existence de flux physique, d'information et financier. La notion de flux est synonyme de mouvement, de spéculation, d'évolution, de rapidité et donc d'efficacité.¹

3.2.1. Définition d'un flux

Un flux est le déplacement d'éléments dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, car le déplacement se fait entre l'instant **T₀** et l'instant **T_n** dans l'espace, car le déplacement à une origine, parfois appelée émetteur et une destination, appelée récepteur.

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

3.2.1.1. Les flux physiques

Ils vont être le déplacement ou le transport et le stockage d'une marchandise, il va partir d'un site de production vers un entrepôt pour aller ensuite vers un magasin puis le client final, ce flux on peut l'associer avec la logistique. L'optimisation de ce flux vise à satisfaire les clients du système.

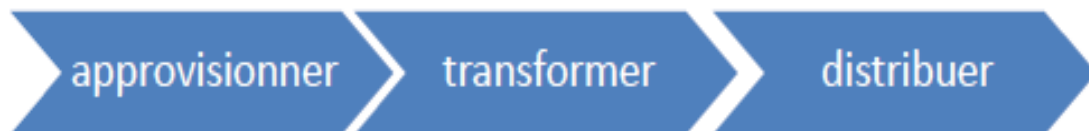
Pour une entreprise, la quantité de produits fabriqués et vendus chaque année correspond aux flux physiques réalisés par an. De manière plus rigoureuse, le flux physique mesuré à un

¹ Alain COURTOIS et Alii ; « Gestion de la production » ; Edition d'organisation ; 4e Edition ; 2003 ; page 05.

endroit du système correspond à la quantité de produits qui passe à cet endroit à chaque unité de temps¹.

On distingue 3 types de flux physique : les flux entrants, les flux circulants, et les flux sortants.

Figure 04 : Les flux physiques



Source : <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol8Num1-Flux Physiques-Informations.JPG>

3.2.1.2. Les flux d'informations

Ce sont l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique, afin que ces derniers puissent répondre aux besoins exprimés par le client final.

Le flux d'information est bidirectionnel et permet de faire le lien entre le flux physique et financier. Ils permettent de coordonner les flux physiques et financiers entre les différents nœuds, qui composent le réseau de la Supply Chain et permettent ainsi une coordination globale.

Figure 05 : Les flux d'informations



Source : <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol8Num1-Flux Physiques-Informations.JPG>

¹ Alain Courtois et Alii ; op ; cit. ; Page 05.

3.2.1.3. Les flux financiers

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

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

Le flux financier circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée. Ce flux est la contrepartie du flux physique.

Figure 06 : Les flux financiers



Source : DUPONCHEL Diane, MEMOIRE DE FIN D'ETUDE « citoyenneté et Supply Chaine », université Paris 1 – Panthéon Sorbonne Master 2 du management – Spécialité logistique, session 2010, P32.

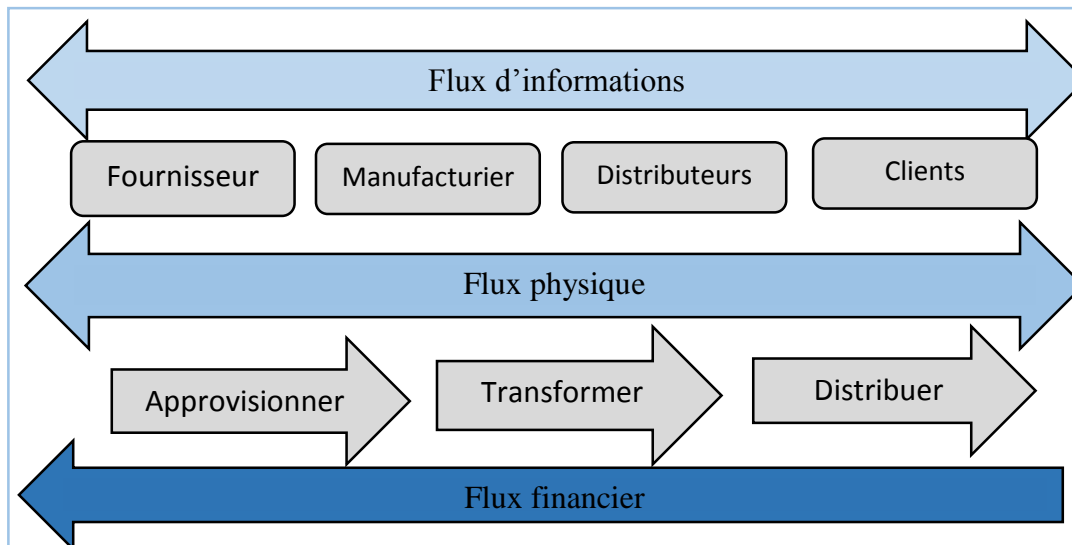
3.2.2. La gestion des flux logistique :

La gestion des flux consiste à piloter l'ensemble des activités successives qui sont réalisées lors de la fabrication d'un produit ou sa distribution.¹

C'est ce mouvement des matières, composants, sous-ensembles, encours, produit finis le long de la chaîne de fabrication et de distribution qui forme le flux.

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm>. Consulté le 25 septembre 2018

Figure 07 : les flux d'une supply chain



Source : DAVID(D) et THIERRY(S) « *management des achats et de la supplychain* » vuibert 2010 page 23.

3.2.3. Les différents types de flux logistiques

On distingue deux catégories de flux logistiques : les flux logistiques internes et les flux logistiques externes.

a-Flux logistiques internes

- Flux de production : circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.

b-Flux logistique externes

- Flux d'approvisionnement : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente ;
- Flux de distribution : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à celui d'une autre entreprise cliente ;
- Les flux de logistique externe sont constitués par une chaîne d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de stockage.

Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, On distingue différents modes de gestion des flux¹ :

- Les flux poussés : A partir des prévisions de la demande on planifie les ressources dont on aura besoin pour y répondre à l'aide d'un plan de production. On ne se base donc pas sur les commandes réelles pour dimensionner stocks et ressources nécessaires ;
- Les flux tirés : On se base sur la demande réelle pour déterminer les stocks, approvisionnements, ressources, etc. avec objectif de satisfaire au plus vite cette demande. Les flux tirés visent à supprimer les coûts dus à la possession des stocks ;
- Les flux tendus : Les quantités produites correspondent au plus juste à la demande du marché. L'application la plus connue des flux tendus est le Juste à Temps ;
- Les flux synchrones : L'approvisionnement des différents composants est réalisé en fonction de leurs ordres d'utilisation dans le processus de production. Les composants sont donc livrés au dernier moment, juste quand ils sont nécessaires, ce qui permet de limiter les stocks et les coûts qui y sont liés.

3.2.4. Méthode de gestion des flux « la cartographie de la chaîne de valeur »

La Cartographie de la chaîne de valeur est aussi appelée cartographie des flux de valeur (CFV) ; en anglais, Value Stream Mapping (VSM) ou Material and information Flow Analysis (MIFA). C'est une représentation schématique des différents flux logistiques d'une entreprise ou d'une fonction de l'entreprise.

La cartographie de la chaîne de valeur trace dans un graphe l'ensemble des flux des matières et d'informations. Toutes les activités incluses dans le processus sont représentées à l'aide de symboles (pictogrammes) simples, et un accent est porté particulièrement sur :

- L'analyse des délais (durée des cycles, les temps d'arrêt, temps de changement des outils, etc.) ;
- L'analyse de la qualité des produits (nature des défauts, nombre de défauts, origine...) ;
- L'analyse des stocks intermédiaires (tailles des lots, taille des stocks et en-cours, coûts) ;

¹ <http://www.ma-logistique.ma/les-type-de-flux-logistiques.html>

- L'analyse des opérations de manutention et transport (nombre de mouvements, coûts) ;
- L'analyse de l'emploi des ressources (quantité, rendement, efficacité, productivité ...) ;
- L'analyse des flux d'informations (nature et quantités).

Nous pouvons conclure que la maîtrise de ces flux est un facteur clé de performance essentiel à l'augmentation de la productivité d'une entreprise, ainsi que le développement de son image et l'amélioration des délais. Ce qui conduit à une réduction des coûts qui influe positivement sur l'ensemble de l'entreprise.

3.3. Les décisions et les stratégies de la fonction supply chain management

La réalisation d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions, cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques ; décisions stratégiques, décisions tactiques et décisions opérationnelles.

La question sous-jacente à son positionnement organisationnel est de savoir si le supply chain management est stratégique ou non. Cette fonction est en effet reconnue sans aucun doute au double niveau de l'exécution d'opérations et du pilotage des flux en mettant en œuvre des processus tactiques¹

Chaque niveau de décision a ses propres caractéristiques. La première différence entre ces trois niveaux de décisions concerne la portée temporelle de l'application (long, court, et moyen terme), la deuxième est le niveau d'agrégation (les décisions stratégiques sont au niveau global d'une l'entreprise, les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier), la troisième différence est le niveau de responsabilité des décisions (les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par les cadres et les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'ateliers ou d'équipes).²

3.3.1. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation, elles comprennent toutes les décisions de conception d'une chaîne logistique. On vise l'obtention de l'avantage concurrentiel, donc la durabilité et la pérennité de l'avantage concurrentiel. Les décisions stratégiques dans le SCM sont généralement liées aux stratégies logistiques.

¹ Michel FENDER, Yves PIMOR ; op ; cit ; page 150

² MOULOUA Zerouk « *ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques* » ; France ; 2007 ; page 14.

Une stratégie logistique est définie comme l'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système logistique de façon à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'entreprise. Les décisions stratégiques configurent la chaîne logistique.

Nous donnons dans ce qui suit une liste des décisions stratégiques ¹:

- choisir les partenaires de la chaîne logistique ;
- choix et nombres de fournisseurs : les fournisseurs sont choisis en fonction des prix, qualités de service, délais de livraison. etc. l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence ;
- Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. En effet les décisions concernant la localisation des sites de production sont très importantes et très stratégiques car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution ;

Dans une stratégie logistique on distingue ² :

- Les stratégies d'Achat ;
- Les stratégies de production ;
- Les stratégies de distribution ;
- Les stratégies de transport.

3.3.1.1 Stratégie d'Achat

La stratégie d'Achat définit les orientations stratégiques (la performance économique des Achats, l'innovation, le développement durable, les Achats responsables, la maîtrise des risques, etc.), les objectifs d'une période donnée (amélioration de la spécification des produits, la recherche d'une globalisation des achats, évolution précise des besoins, la maîtrise des coûts et de la qualité ou encore le contrôle des consommations) et les pratiques à suivre qui décrivent les procédures d'achats des biens et services, en identifiant les employés qui ont l'habileté à valider des demandes d'achats.

¹ Michel FENDER, Yves PIMOR ; op ; cit ; page 150.

² MOULOUA zerouk ; op ; cit ; page 16.

3.3.1.2. Stratégie de production

La stratégie de production varie de la production entièrement tirée par la demande client à une production entièrement poussée par les prévisions. Il existe quatre grandes stratégies de production selon le type d'entreprise concernée¹:

-Engine to order (ETO): qui signifie la conception et fabrication sur commande. Cette première stratégie de production est utilisée pour des biens nécessitant soit une très forte customisation, soit la production de pièces uniques. Le client dans ce type de configuration est très impliqué dans l'ensemble du processus de design, mais aussi durant toutes les autres étapes qui suivent. Exemple (haute couture, parfums personnalisés, etc.)

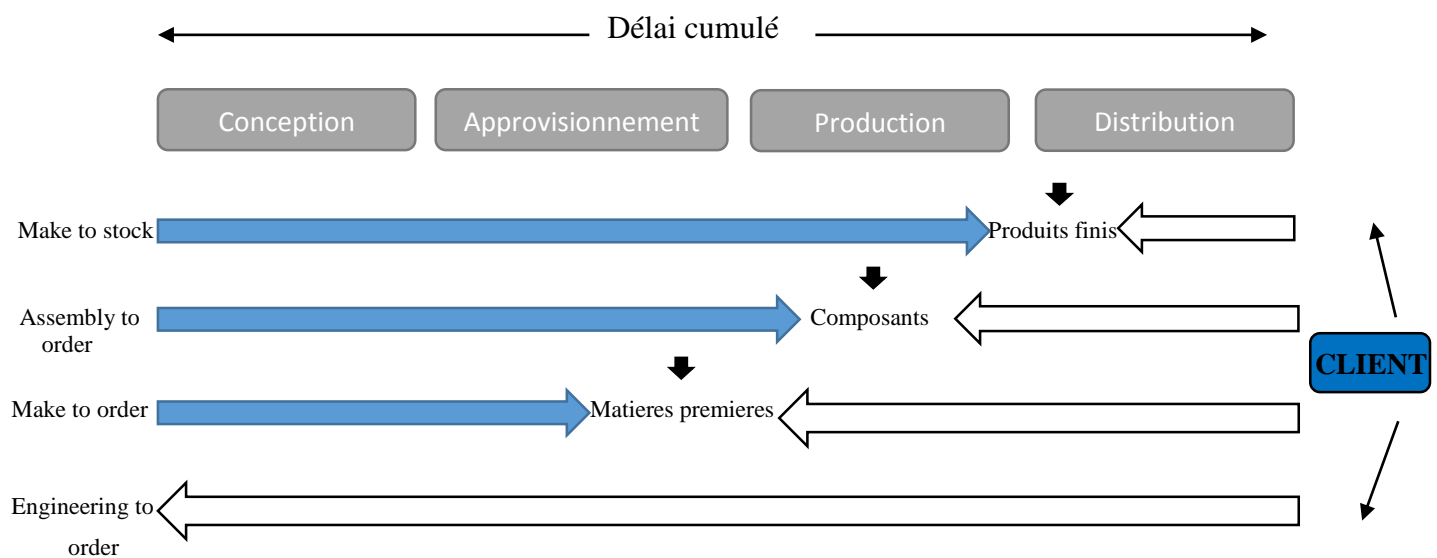
-Make to order (MTO): qui signifie la fabrication à la commande, celle-ci consiste à ne produire que les commandes fermes des clients (configuration en flux tirés). Dans cette disposition, l'entreprise produira un produit standard ou très légèrement customisé. Cela signifie donc que l'entreprise dispose d'une réactivité importante en approvisionnement ou alors, qu'elle a des stocks suffisant, pour pouvoir débiter la production à la réception d'une commande. Exemple (aéronautique, canalisation, etc.)

-Assemble to order (ATO): est aussi connue sous l'appellation différenciation retardée. Dans cette configuration un stock de produits standards est mis en place. A chaque commande client, les composants sont assemblés en fonction des besoins client. Exemple (industrie automobile pour certains modèles, etc.)

-Make-to-stock (MTS) : qui signifie la fabrication sur stock comme son nom l'indique consiste en une production en vue de constituer un stock pour ensuite l'écouler au fil des demandes (configuration en flux poussé). Cette organisation convient totalement à des produits standards.

¹ Michel FENDER, Yves PIMOR ; op ; cit ; page 234.

Figure 08 : Processus supply chain



Source : Michel Fender et Yves Pimor « logistique supply chain » ; édition Dunod ;2013 ; page 235.

Les deux processus génériques les plus courants sont le MTS et le MTO, ce qui détermine le choix d'un processus c'est fondamentalement le rapprochement entre :

- le délai accepté par les clients entre la passation des commandes et la livraison ;
- le délai cumulé des différentes opérations depuis la conception, les approvisionnements, la production et la distribution.

Le choix d'un processus peut dépendre également du positionnement dans le cycle de vie d'un produit

A partir de la stratégie de production sont déterminés :

- Les besoins en ressources ;
- Le mode de fonctionnement des usines et des dépôts ;
- Le support à donner par le Système d'information ;
- La gestion des commandes et des achats.

3.3.1.3. Stratégie de distribution

Dans le tableau suivant nous allons résumer les différentes stratégies de distribution :

Tableau 04 : les stratégies de distribution.

	Définition	Objectifs	Exemple
Distribution intensive	s'implanter dans le plus grand nombre possible de points de vente	produits de grande consommation qui nécessitent une exposition maximum	Coca-cola
Distribution Exclusive	accorder à un point de vente l'exclusivité de la vente de nos produits sur un territoire (le magasin pouvant éventuellement s'engager à ne vendre que nos produits)	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 : DEBOURG C), CLAVELIN(J) & PERRIER (O) « *pratique du marketing, le marketing opérationnel-savoir gérer, savoir communiquer-savoir-faire.* » Page 259

3.3.2. Les décisions tactiques

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moyen terme. A ce niveau il s'agit de faire la planification des décisions conçues au niveau stratégique, pour l'élaboration des décisions tactiques, nous avons besoin d'informations à la fois précises et renouvelées. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions tactiques¹ :

- Obtenir les prévisions les plus fiables possibles en quantité et qualité à produire ;

¹ MOULOUA zerouk ; op ; cit ; page 16

- Choisir les modes d'utilisation des ressources ;
- Allocation des ressources aux sites de production et détermination des quantités à produire en tenant compte de la capacité de production des sites, et des moyens de transports qui sont à leurs dispositions;
- Planifier la production à tous les niveaux et les transports associés, ainsi que la maintenance des outils de production ;
- Gérer les stocks et veiller à optimiser l'allocation des produits aux sites de stockage en prenant en compte les coûts, les capacités des sites de stockage, les coûts de transports entre les sites de production et les sites de stockage ;
- Définir la politique de transport : on doit décider du mode de transport en fonction des quantités demandées par chaque client ou par nature des produits.

3.3.3. Les décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles sont prises à court terme, elles sont liées aux activités de routine et assurent le fonctionnement de la chaîne logistique au quotidien. Dans ce cas les actions correctives peuvent intervenir dans un court délai. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique.

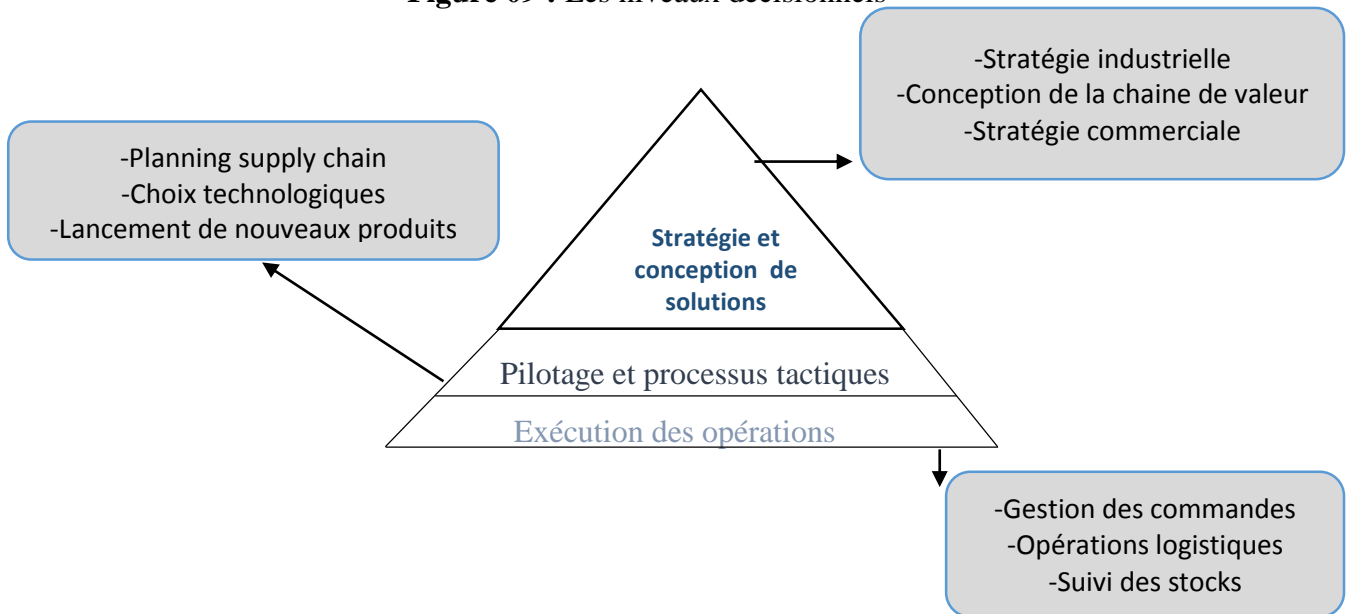
L'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les niveaux supérieurs (tactique et stratégique) Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles ¹:

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production ;
- Etablir des programmes de livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer ;
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive ;
- Affectation des ressources aux tâches, il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

¹ MOULOUA zerouk ; op ; cit ; page 17.

Les trois niveaux de décision dans une supply chain se résument comme suit :

Figure 09 : Les niveaux décisionnels



Source : Etablie par nos soins

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exposé les concepts liés à la chaîne logistique, ainsi leurs évolutions dans le temps. Nous avons vu la complexité des chaînes logistiques, depuis les achats jusqu'à la distribution physique en passant par la fonction production. A travers l'ensemble des définitions que nous avons données, nous remarquons la difficulté de situer la notion de chaîne logistique, ou cette dernière dépend de la nature du produit ou du service fourni, mais aussi des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles adopter pour répondre aux exigences de l'entreprise et du marché.

Le chapitre suivant a pour but de positionner et détailler les différentes approches et outils de la gestion d'une chaîne logistique, pour démontrer comment cette fonction contribue à l'amélioration de la performance d'une entreprise.

Chapitre II

La gestion de la chaîne logistique au cœur de la performance de l'entreprise

Introduction

Dans un environnement fortement concurrentiel, en constante mutation, les entreprises actuelles cherchent à être plus performantes, leurs discours n'est plus que « performance » « économie d'échelle » « profit », car elles sont conscientes que dans les années à venir, survivront uniquement les entreprises qui seront en position de tirer profit des opportunités offertes par cet environnement, et celles qui réussiront à éviter les menaces qui émanent de ce dernier auxquelles elles seront confrontées.

La performance est au cœur des préoccupations logistique, car elle doit répondre à un triple objectif d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, avec les fournisseurs et les clients.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'amélioration de la performance globale de la Supply chain passe par la capacité à maîtriser la palette des outils qui sont mis à disposition des professionnels de la chaîne logistique, mais ici il s'agira de bien comprendre le contexte au sein duquel ces outils peuvent être utiles dans le but d'être efficient.

Pour assimiler le concept de performance, nous allons consacrer la première section de ce chapitre à exposer quelques définitions sur cette notion puis nous présenterons les différentes caractéristiques et indicatrices de performance nécessaires. La deuxième section est centrée sur la création de valeur et pilotage des différentes fonctions de la supply chain, ainsi que leurs apports à la performance globale de l'entreprise. La troisième sera consacrée essentiellement aux référentiels d'évaluation de la performance supply chain.

Section 01 : Théorie sur la performance

Le supply chain management peut donc participer potentiellement à un champ étendu contribuant à la performance de l'entreprise. La notion de performance doit être impérativement précisée par les objectifs poursuivis. Notre conviction est que la fonction supply chain management est au service des objectifs business de l'entreprise. Cependant la performance d'une entreprise au sein de sa chaîne logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs liés à la stratégie choisie. Ces objectifs sont établis sur plusieurs horizons on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques, et opérationnels.

1.1. Définitions de la performance

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

Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier. Par exemple, l'amélioration des délais est une forme de la performance.

La performance doit se traduire en termes de résultats par rapport à des objectifs fixés. Ces résultats doivent être mesurés par le biais d'indicateurs permettant de quantifier des actions. La mesure de la performance n'est pertinente que si elle est exploitée et interprétée, c'est-à-dire comparée à des objectifs fixés¹.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « *le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment)* »²

De leurs côtés, Pierre BESCOS et CARLA MENDOZA résument le concept de performance dans les dimensions suivantes³ :

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

1.1.1. Les caractéristiques de la performance

« *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* »

¹ RUAT (M) « *Améliorer la performance des transporteurs sur la supply chain* » ; Mémoire de fin d'études ; ESC Saint Etienne ; 2011 ; page 52

² Dictionnaire de management de projet ; Editions AFNOR ; 2010 ; page 191

³ BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « *Le management de la performance* » ; éditions comptables Malesherbes ; Paris ; 1994 ; Page.219

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance ¹:

1. Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisés des moyens (personnels, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnels, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
2. Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation et jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
3. La comparaison traduit le succès de l'action d'une performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont ²:

- La transparence ;
- La responsabilisation ;
- L'efficacité et efficience
- La diffusion de l'information ;
- Le climat de confiance ;
- La tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- La séparation des pouvoirs ;
- La minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- La flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- La décentralisation.

¹ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » ; édition DUNOD ; Paris ; page 179

² PROULX (Denis) « Management des organisations publiques » ; Presse de l'université de Québec ; 2^{ème} édition ; 2008 ; page 40.

1.1.2. La distinction entre la performance et les notions voisines

Quelle que soit la lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est souvent confondue avec les termes d'efficacité, d'efficience, cohérence et de pertinence, cependant il est nécessaire d'appréhender les différences qui existent entre ces concepts :

- L'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, Il s'agit d'un ensemble général de mesures incluant les ressources, les activités et les résultats (productivité, coût unitaire, niveau d'activité, etc.). Évidemment, si la productivité est élevée, le coût unitaire sera bas. L'efficience sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et mesures axées sur les moyens ;
- La cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement et d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre et les autres attentes du marché.

1.2. Les critères et indicateurs de la performance

Une fois la nature de la performance définie, le choix des indicateurs permettant de la mesurer.

1.2.1. Le choix des critères de performance

Cependant les critères retenus dépendent des questions suivantes ¹:

- Que mesure-t-on ?

Un résultat passé (exemple : le résultat net). Les conditions de la performance ? Les indicateurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

¹ DORIATH (B) « Contrôle de gestion en 20 fiches » ; 5ème édition ; DUNOD ; 2008 ; page 129

- Quels sont les axes de la performance ?

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel des compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

- Pour qui évalue-t-on la performance ?

Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage opérationnels, informera sur les objectifs et les moyens pour les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise.

1.2.2. Indicateurs de performance

Un indicateur n'a d'intérêt que lorsqu'il est exploité. Il est donc nécessaire de définir son rôle.

1.2.2.1. Définition de l'indicateur

Un indicateur est un événement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à un examen au regard des objectifs stratégiques.

De cette définition on comprend qu'il existe toute une batterie d'indicateurs de performance. Il est recommandé d'adopter une démarche progressive dans leur mise en place, en commençant par un nombre limité d'indicateurs simples, puis en sophistiquant progressivement le système et ne pas oublier que le but du système d'indicateurs est de créer de la valeur pour l'entreprise.

1.2.2.2. Les différents types d'indicateurs

Les différents types d'indicateurs de performance sont¹:

- **Indicateurs d'alerte** : cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système, nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateurs.

¹ Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management, in <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guidelogistique.pdf> ; consulté le 20 octobre 2018

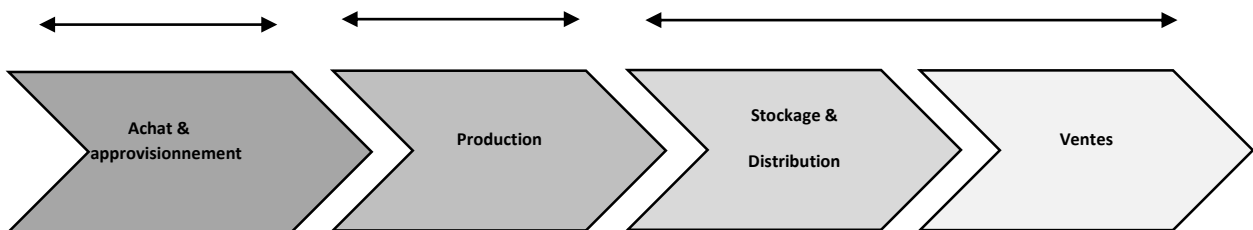
- **Indicateurs d'équilibrage** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est considéré comme la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.
- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter, mais bien comment établir la feuille de route des indicateurs de performance, en déterminant le système d'animation de ces indicateurs.

De ce fait on distingue une autre classification des catégories d'indicateurs¹ :

- **Les indicateurs de résultat** : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir, Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.
- **Les indicateurs de processus** ; Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés. etc.)

Figure 10: Les principaux indicateurs de performance d'une entreprise



Stratégique

-délais global de la chaîne logistique	-profit	-flexibilité de l'offre permettant de s'adapter aux besoins
- degré de partenariat client/fournisseur	- cout total de production	du client
-délais de développement produit		-valeur ajoutée du produit perçue par le client
- coût d'achat		-délai de la commande client

¹ COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) « *Gestion de production* » ; 4ème édition ; éditions d'organisation ; 2003 ; page 362.

Tactique

-Délai d'une commande d'achat -Performance de la livraison -Délai fournisseur	-Délai de production -Fiabilité des plans de production -Productivité des ressources	-Fiabilité de la livraison -Performance des plans de livraison	-Précision des prévisions de vente -Temps de réponse fournisseur
---	--	---	---

Opérationnel

-Taux de rebuts fournisseurs	-Taux d'utilisation des ressources -Niveau des stocks	-Qualité de la livraison -Taux d'erreurs de distribution
------------------------------	--	---

Source : COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : *Gestion de production*, 4ème édition, éditions d'organisation, 2003

1.3. La performance logistique

L'évaluation de la performance logistique permet à l'entreprise d'estimer la cohérence, pour ses activités reliées à la logistique, comme nous l'avons vu en particulier précédemment, l'atteinte de l'excellence en métiers de performance d'une supply chain ne peut s'appréhender sans une démarche de progrès continus.

La performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise. Sa traduction n'est pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique, Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent.

Rappelons que la finalité de la chaîne logistique est de répondre à la demande du client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement. Il s'agit du but commun de tous les acteurs de la supply chain vers lequel tous les indicateurs de performance doivent être tournés.

Section 2 : création de la valeur et pilotage des fonctions supply chain management

Le supply chain management est « créateur de valeur ». Nous avons tous lu ou entendu cette affirmation avancée par de nombreux praticiens, mais de quelle valeur parlons-nous ? À travers cette section on tentera d'apporter quelques réponses à cette question.

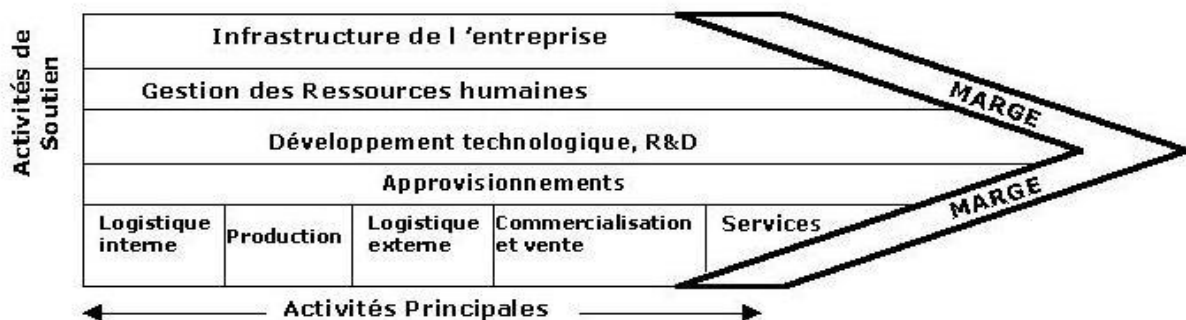
2.1. Création de la valeur à partir du supply chain management

Pour créer de la valeur il est nécessaire d'identifier la nature de la chaîne de valeur d'une entreprise.

2.1.1. Notion de chaîne de valeur

Ce concept de chaîne de valeur a été présenté par les penseurs de la stratégie d'entreprise tels que M. Porter dans les années 80 et qui ont formalisé la création de valeur sur deux niveaux complémentaires : en interne et en externe à l'entreprise. Le schéma ci-dessous représente la chaîne de valeur au sein d'une entreprise.

Figure 11 : chaîne de valeur (Porter).



Source : Michel Fender et Yves Primor « logistique supply chain » 6^{ème} édition ; Dunod ; 2013 ; Page55

Par ce diagramme on peut identifier neuf activités dont cinq activités de bases et quatre de soutiens.

Cette chaîne se compose de plusieurs activités qui se divisent en deux familles (les activités principales et les activités de soutien). La marge représentée dans le schéma ci-dessus est la valeur ajoutée apportée sur le marché.

D'après Michael Porter, la chaîne de la valeur permet d'analyser les différentes activités d'une entreprise. Elle permet de voir comment chaque activité contribue à l'obtention d'un avantage compétitif et évaluer les coûts entraînés par les différentes activités.

2.1.2. Identification des activités créatrices de valeur

Pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut les isoler selon leurs technologies et leurs importances stratégiques¹ :

Les activités principales

Nous distinguons cinq catégories d'activités principales, qu'on peut partager en activités distinctes qui dépendent du secteur concerné et la stratégie de la firme.

- La logistique interne : activités qui sont associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit telle que la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs ;
- La production : activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification ;
- La logistique externe : activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage des produits finis, le fonctionnement des véhicule de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers ;
- La commercialisation et la vente : activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la force de vente, la sélection des circuits de distribution ;
- Les services : activités associées à la fourniture de service visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit comme le service après-vente.

Selon le secteur, l'une ou l'autre de ces activités peut avoir une importance vitale pour l'avantage.

Activités de soutien

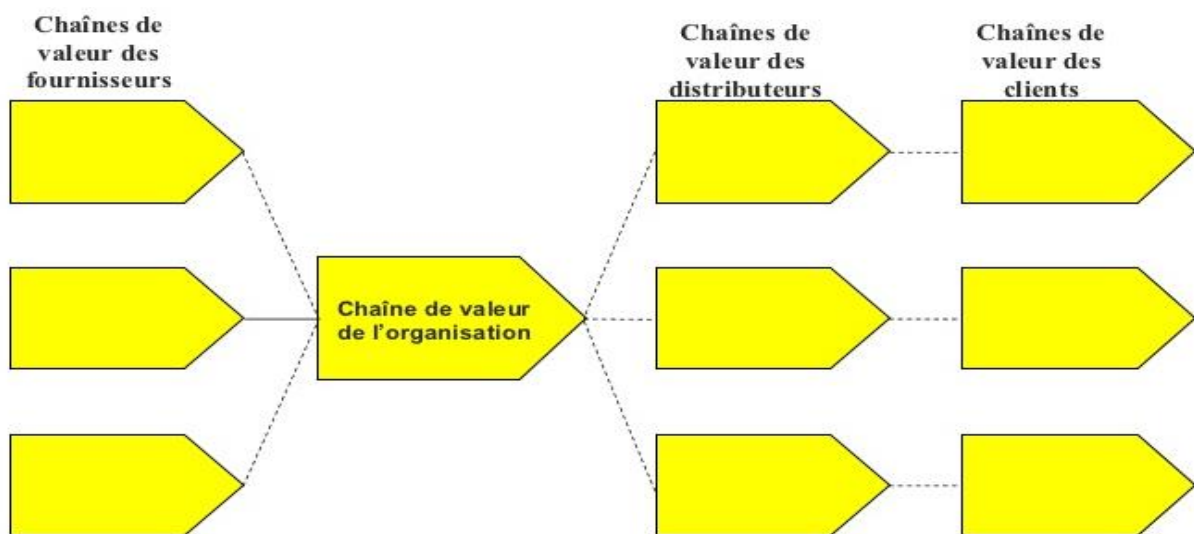
- Approvisionnement : Une entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production, matières premières, autres biens et services. Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix pour la meilleure qualité pour tous les achats ;
- Développement technologique et R&D : Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises aujourd'hui ont toujours plus besoin d'innovation pour réduire leurs coûts ;

¹ Michael Porter « *l'avantage concurrentiel* » ; édition Dunod ; 1999 ; Page 56.

- Gestion des ressources humaines (GRH) : La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications ;
- Infrastructure de l'entreprise : Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de votre entreprise, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle.

Dans une vision étendue aux acteurs externes, la notion de chaîne de valeur prend en compte l'ensemble de ces acteurs.

Figure 12 : le système de valeur



Source : Michel Fender et Yves Primor « *logistique supply chain* » 6^{ème} édition ; Dunod ; 2013 ; Page56

Dans cette approche plus exhaustive, la chaîne de valeur est pilotée par la notion de satisfaction du client final en engageant le moins de ressources. Elle prend aussi en compte les niveaux d'analyse stratégique et opérationnelle aux niveaux macro des processus et micro des activités élémentaires. Enfin, elle intègre la demande chain (analyse des tendances marchés et des besoins clients, conception des solutions de service) et la supply chain (conception et production des produits et des services), la première définissant les objectifs de la supply chain quand cette dernière définit les ressources et les moyens à mettre en œuvre pour soutenir cette demande. Ce modèle est donc conforme à la définition du supply chain management comme fonction d'animation et de coordination de l'interface entre le demand side et le supply side¹. Ces deux notions s'appréhendent à trois niveaux, comme le montre le tableau suivant :

¹ Michel Fender et Yves Primor « *logistique supply chain* » ; 6^{ème} édition ; Dunod ; 2013 ; Page 55

Tableau 05 : le supply chain management comme fonction d'animation.

Nature de l'interface	Supply side	Demand side
Fonctionnelle	Achats Approvisionnements Recherche et développement Production	Marketing Ventes
Sectorielle	Fournisseurs Producteurs	Grossistes Détaillants Distributeurs
Géographique	Pays exportateurs	Pays importateurs

Source : Michel Fender et Yves Primor « *logistique supply chain* » 6^{ème} édition ; Dunod ; 2013 ; Page 56.

2.1.3. Valeur et création de valeur

La valeur dans le sens managérial repose sur l'estimation de la satisfaction d'un besoin auquel l'entreprise cherche à répondre au mieux, ainsi que les coûts nécessaires à la réalisation des activités permettant de satisfaire ce besoin. La valeur s'appuie sur la projection dans l'avenir en intégrant les bénéfices attendus, l'anticipation d'une rentabilité nécessitant de maîtriser un certain nombre d'informations.

Dans une approche SCM, l'évaluation de la valeur repose sur l'interprétation des attentes des clients. Les approches récentes du SCM situent la firme dans son environnement productif et la création de valeur ne dépend plus uniquement de l'optimisation des processus et des activités en interne, mais de l'allocation optimale des ressources le long d'une chaîne impliquant un nombre croissant d'acteurs aux interdépendances diverses.

La diversité des réflexions sur les modalités de création de valeur et à la présence sur le marché d'informations imparfaites, font que le SCM apparait comme un moyen d'y remédier, en incitant à un fonctionnement coordonné le long de la chaîne, pouvant aboutir à des formes d'organisation en réseau. Toutefois, dans la lignée des travaux sur les coûts de transaction, l'organisation en réseau issue des démarches SCM est ici un moyen de limiter les coûts de transaction liés aux interactions marchandes en situation d'information imparfaite. Ce peut être aussi, en se référant à la théorie de l'agence, une voie pour aligner les objectifs des différents acteurs, managers, salariés sur ceux des actionnaires, de façon à maximiser la valeur pour ces derniers et d'éviter qu'une partie de la valeur ne soit détournée à leur détriment.

La traduction de ces « valeurs » à créer des actions dans le SCM, revient à raisonner sur trois flux imbriqués. La valeur peut en effet être créée par une « meilleure » circulation des flux physiques (ex : rapidité et fiabilité de la circulation des flux, réduction des temps de réponse de la chaîne logistique,...), des flux financiers (ex : accélération de la rotation des liquidités, de la

rotation des capitaux...), ou des flux d'information (ex : accélération des échanges d'informations inter-fonctionnels et inter organisationnels, amélioration de la capacité d'anticipation et de réaction, ...).

L'évaluation de la valeur à créer apparaît donc bien comme un préalable à tout travail sur la performance, tant à l'échelle d'une supply chain que d'une entreprise. Une partie prenante au SCM (en particulier les acteurs de la supply chain) peut apprécier la valeur créée par le SCM à partir de l'amélioration de performance qu'elle lui apporte.

2.2. Pilotage des différentes fonctions du supply chain management

Afin d'atteindre un niveau de performance optimal dans une entreprise industrielle, il est évident de définir le modèle de pilotage et de gestion de la chaîne logistique. Le pilotage de l'ensemble des fonctions de la chaîne logistique est relativement différent, de ce fait on distingue les types de pilotage suivants ¹:

2.2.1. Piloter la performance achat

Le pilotage de la performance des achats est réalisé de façon différente suivant qu'il est destiné aux acheteurs, au directeur des achats ou à la direction générale d'une entreprise. Il comprend l'analyse des dépenses, le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique.

Cependant le pilotage d'une organisation achat nécessite l'évaluation de l'efficacité et l'efficience de cette dernière ²:

A. L'efficacité de l'organisation achat

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères :

- **La maîtrise des coûts** est souvent évaluée en suivant l'évolution du coût d'achat des produits. Le suivi de l'évolution des coûts doit également permettre de comprendre les causes de cette évolution et, si nécessaire, de mettre en œuvre les actions correctrices. La cause de la variation d'un coût d'achat ne se limite pas à l'augmentation des prix de vente par les fournisseurs mais peut être aussi dû à la variation d'un taux de change ou du coût d'une matière première, à une évolution technique ou à l'augmentation d'un coût de transport.

¹ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; Page 69

² Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; Page 70.

- **La maîtrise de la qualité** elle peut être évaluée en vérifiant la qualité des produits livrés par les fournisseurs et leurs conformités aux spécifications du bureau d'étude. Le taux de rebut des produits livrés par les fournisseurs, le nombre de fournisseurs certifiés ou encore le respect des quantités commandées permettent, par exemple, d'évaluer la maîtrise de la qualité. La maîtrise de la qualité peut être également évaluée lors de la phase de développement d'un nouveau produit en mesurant la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmises aux fournisseurs.
- **L'évolution du respect des délais** elle peut concerner par exemple le processus de traitement d'une demande d'achat ou le respect des délais de livraison des fournisseurs. Le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits, le taux de livraisons en retard sont des exemples d'indicateurs permettant de mesurer le respect des délais.

B. L'efficacité de l'organisation achat

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat concerne les principales ressources de cette organisation, les employés, le management, les procédures et systèmes d'information.

Le tableau suivant regroupe quelques exemples d'indicateurs de suivi de la performance de l'organisation achat.

Tableau 06 : Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de l'organisation achat.

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

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

2.2.2. Piloter la performance de la production

Une entreprise doit connaître le coût de ses produits et en particulier le coût de production pour piloter sa marge, fixer les prix de vente ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations¹.

Le tableau suivant regroupe quelques exemples d'indicateurs de suivi de la performance d'une production.

Tableau 07 : Exemples d'indicateurs de suivi de la performance de la production.

Efficienne	%	<u>Nombre de produits fabriqués</u> Nombre standard de produits fabriqués
Productivité	%	<u>Quantité de produits fabriqués</u> Quantité de produits consommés
Utilisation	%	<u>Temps d'utilisation d'un équipement</u> Durée de disponibilité de l'équipement
Efficacité	%	utilisation x efficience

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

2.2.3. Piloter la performance de la gestion des commandes – administration des ventes

Les missions de la personne en charge de la gestion des commandes sont de traiter, suivant les procédures définies, les commandes transmises par le réseau commercial, de mettre en œuvre tous les moyens possibles nécessaires pour satisfaire les besoins des clients².

Il existe de très nombreux indicateurs de mesure de la performance du processus de gestion des commandes. Quelquefois ces indicateurs sont partagés entre les clients et les fournisseurs, il n'est cependant pas rare que la valeur d'indicateur calculée par un fournisseur soit différente de celle calculée par le client, la formule ou encore les données utilisées pour le calcul peuvent être différentes.

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

¹ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; Page 141.

² André Marchal, op ; cit ; page 285

Piloter la performance de cette fonction, nous permet donc d'optimiser la politique de distribution¹.

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

Tableau 08 : exemples d'indicateurs de suivi de la performance du processus de traitement des commandes

Taux de fiabilité de la saisie des commandes	%	<u>Nombre d'erreurs</u> Nombre de commandes
Délai de livraison	Durée	<u>Somme des délais de livraison des commandes</u> Nombre total de commandes
Taux de retour client	%	<u>Nombre de produits retournés par les clients</u> Nombre total de produits expédiés aux clients

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

2.2.4. Piloter la performance des stocks

Une mauvaise gestion des stocks reflète souvent une mauvaise gestion générale de l'entreprise. Un niveau de stock au plus juste (qui ne signifie pas obligatoirement « 0 stock ») force l'entreprise à éliminer ses gaspillages, donc à tendre vers une gestion sans défauts².

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

Tableau 09 : exemples d'indicateurs de suivi de la performance des stocks

Taux de rupture de stock	%	<u>Nombre de produits en rupture</u> Nombre total de produits
Taux d'utilisation	%	<u>Espace de stockage utilisé de l'entrepôt</u> Surface totale de stockage de l'entrepôt
Taux de rotation des stocks	%	<u>Nombre de produits sortis du stock</u> Nombre moyen de produits en stock

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

2.3. Amélioration des différentes fonctions du supply chain management

Comme la chaîne logistique rassemble plusieurs partenaires, il est évident que c'est complexe de trouver une approche d'amélioration et de satisfaire tout le monde.

¹Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; Page 191.

² Alain PERROT et Philippe VILLEMUS « *la boîte à outils de la supply chain* » ; édition Dunod ; 2015 ; Page 88.

Cependant chaque fonction de la chaîne logistique, nécessite une démarche d'amélioration de la performance spécifique, influençant ainsi sur les coûts mais aussi sur l'environnement.

On distingue les décisions d'amélioration suivantes¹ :

2.3.1. Améliorer la performance achat

- La prise en compte des coûts dans la stratégie de l'entreprise représente la variable valeur ajoutée de la fonction achat. La maîtrise des coûts, revient à minimiser les coûts d'acquisition et de possession².

En effet, le domaine d'efficacité des achats concerne :

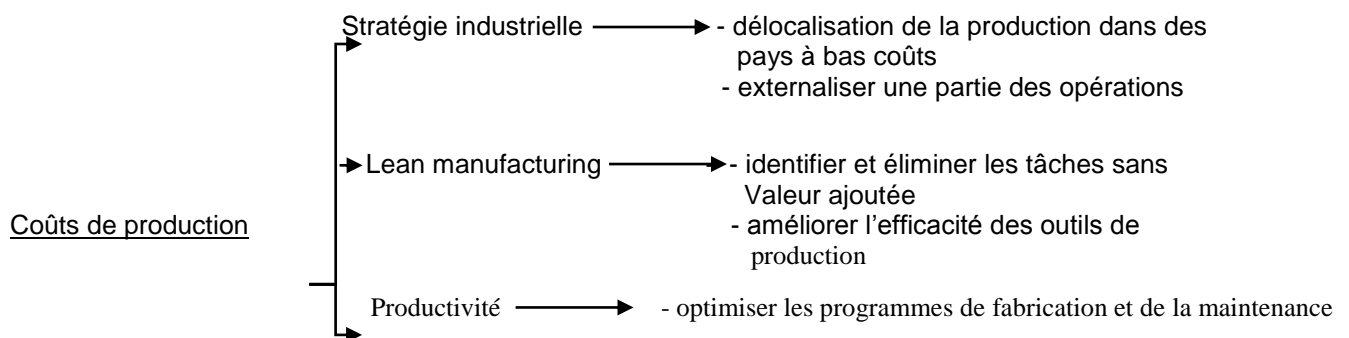
- les coûts facturés. (Matières, transport, etc.) ;
- les coûts d'acquisition ;
- le coût de la non-qualité ;

Pour une entreprise qui consacre 50% de son chiffre d'affaires aux achats et dont le bénéfice s'élève à 5 % du chiffre d'affaires, une réduction de 5 % du coût des achats entraîne un doublement des bénéfices.

- évaluer la politique environnement du fournisseur, car il permet de dresser un profil de fournisseur idéal et concentrer l'action sur les seuls véritables partenaires potentiels.

2.3.2. Améliorer la performance production

- réduire les coûts de production ;



- réduire l'impact sur l'environnement avec une amélioration de l'efficacité énergétique, réduire la consommation d'eau, etc.;

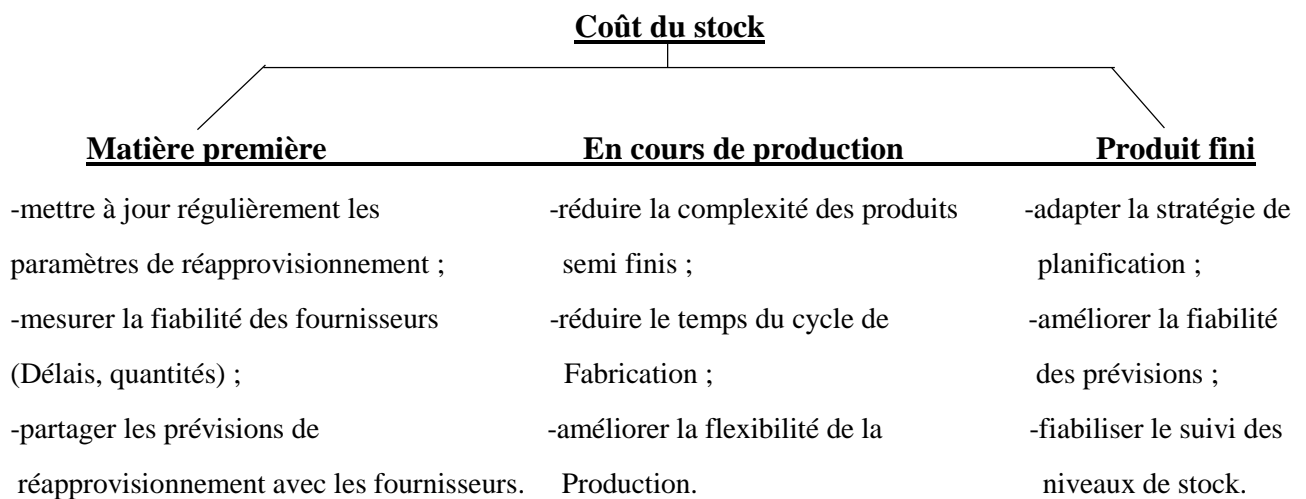
¹ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 72

² André Marchal ; op ; cit ; page 145

- mettre en œuvre un système d'information, afin d'optimiser les programmes de fabrication, permettant ainsi d'automatiser certaines tâches de gestion de production ;
- améliorer la qualité des produits fabriqués, en mettant en œuvre par exemple la méthode six sigma, car cette dernière est une méthode d'amélioration continue utilisée pour réduire la variabilité des processus opérationnels pour améliorer la qualité des produits¹ ;

2.3.3. Améliorer la performance des stocks

- réduire les coûts du stock, en effet une entreprise qui réduit de 10% les stocks contribue souvent à une amélioration de 2% à 5% du résultat. Cependant il est important d'identifier les principaux leviers de réduction des niveaux de stock :



- mettre en place une gestion collaborative des approvisionnements et des stocks entre un client et ses fournisseurs est souvent un moyen efficace de minimiser les ruptures de stock au niveau du magasin. De nombreuses méthodes d'approvisionnement conjoint entre les clients et les fournisseurs furent développées² :

- gestion partagée des approvisionnements (GPA) :

C'est une méthode de réapprovisionnement avec laquelle le fournisseur réapprovisionne le stock du client, sur la base d'informations transmises par ce dernier.

Cette méthode permet au fournisseur d'avoir une meilleure visibilité de la demande client et de planifier sa production et ses expéditions en conséquence. Elle permet également de réduire les

¹Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 149

² André Marchal ; op ; cit ; page 152.

risques de rupture de stock. Cette méthode est surtout utilisée dans le secteur de la grande distribution.

- collaborative planning forecasting and replenishment (CPFR):

Traduit en français par plan, prévision et approvisionnement concertés, qui s'appuie sur une prévision des ventes unique établie conjointement par le client (le distributeur) et le fournisseur (l'industriel). Il repose également sur un accord de collaboration et un plan commercial commun.

2.3.4. Améliorer la performance du processus de gestion des commandes-administration des ventes

Le processus de gestion des commandes peut être très consommateur de ressources, en particulier s'il doit traiter un nombre important de lignes de commandes ou de réclamations clients. On peut citer le modèle Supply Chain Execution (SCE), qui permet de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes, il s'occupe principalement de la gestion avancée des commandes. Le but de ces outils est d'apporter la réponse la plus rapide possible à la demande du client, mais aussi d'améliorer le processus de distribution adopté. Le transfert de la charge de travail à un centre d'appels externalisé est souvent difficile à mettre en œuvre en raison du grand nombre d'interactions nécessaires avec les différents départements de l'entreprise¹.

Section 3 : les référentiels d'évaluation d'une performance supply chain management

Mesurer la performance logistique est un élément essentiel dans la préservation ou l'amélioration d'un avantage concurrentiel. De plus mesurer, permet d'établir une relation de confiance entre les maillons de la SC et permet que toutes les entreprises en réseau, d'un bout à l'autre de la SC, puissent collaborer d'une manière productive à des buts mutuellement bénéfiques².

Il faut donc adopter un référentiel montrant les perspectives offertes par une supply chain performante, mais aussi les étapes à franchir pour obtenir un avantage concurrentiel.

¹ Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 192.

² Alexandre K. Samii « *Stratégies logistiques : fondements, méthodes, applications* » ; édition Dunod ; 2^{ème} Ed ; Paris ; 2001 ; Page 24.

3.1. Approches d'évaluations de la performance supply chain management

Tout d'abord il faut rappeler un principe fondamental, il ne peut exister un système de mesure de performances standard et donc unique, qui serait ainsi plaqué sur toute situation d'entreprise.

Nous proposons ci-dessous des approches, qui ont été développées indépendamment et qui répondent mieux à notre objet.

3.1.1. Modèle WCL (world class logistics model)

Élaboré par Michigan state university dans les années 1990. Ce modèle évalue les performances de l'entreprise sur sa capacité à prendre en compte les relations inter organisationnelles.

Sur la base de 68 questions, ce modèle évalue les performances en supply chain management. L'analyse des réponses aux questions permet de voir le degré d'intégration des acteurs dans la chaîne et évalue la maîtrise des concepts caractérisant la supply chain, au final, les résultats sont consolidés entre les entreprises analysées d'une même chaîne.

Ce modèle permet de :

- Analyser plusieurs types d'entreprise sur une même supply chain (du fournisseur du fournisseur au client final) ;
- Comparer des pratique entre les acteurs d'une même chaîne ;
- Caractériser les performances des acteurs en « type » de performances homogènes¹ ;

Les facteurs clés de succès d'une politique supply chain sont regroupés en quatre domaines de compétences :

- Le positionnement stratégique avec quatre critères, c'est à dire la stratégie logistique, la supply chain (synchronisation des ressources), les infrastructures/réseaux (répartition des ressources physiques) et l'organisation des hommes ;
- L'intégration tient compte de sept critères, l'unification de la supply chain, les systèmes d'information, le partage de l'information, la comptabilité à échanger, la standardisation des politiques et procédures, la simplification des procédures et l'adhésion des hommes.
- L'agilité à travers les critères de veille, d'adaptabilité et de flexibilité.

¹ Dominique Estampe « *performance de la sypply chain et modèles d'évaluations* » ; édition ISTE ; 2015 ; Page 70.

La mesure de la performance avec trois critères, à savoir le choix des indicateurs, l'évaluation du processus de la supply chain et technique de benchmarking¹.

3.1.2. Le modèle supply chain operations reference SCOR

Développé en 1996 par le supply chain council, qui regroupe les cabinets de conseil pittiglio, Rabin, Todd et Mcgarrah et AMR, ainsi que 69 entreprises au début de secteurs économiques divers et aujourd'hui elle compte plus de 400 entreprises inscrites.

Le modèle Scor décrit le fonctionnement de la supply chain en quatre niveaux

- Le premier niveau comprend cinq processus génériques : planifier, approvisionner, fabriquer, livrer, et gérer les retours ;
- Le second niveau définit des catégories à l'intérieur des processus reflétant la stratégie retenue par l'entreprise pour ses opérations comme la fabrication sur commandes ou sur prévisions ;
- Le troisième niveau précise les étapes de chaque catégorie de processus identifié au second niveau avec leurs entrées et sorties ;
- Le quatrième niveau décrit les procédures spécifiques à chaque entreprise.

Le modèle s'applique à toutes les entreprises et évalue quatre dimensions : fiabilité des performances commerciales, flexibilité, coût de la supply chain et rotation des capitaux engagés².

3.1.3. Tableau de Bord Prospectif (TBP)

Il est caractérisé par les points suivants :

- Indicateurs permettant de cibler l'amélioration de la performance ;
- Plutôt de niveau stratégique ;
- Permet d'identifier les déterminants de l'amélioration de la performance à long terme ;
- Évalue tant les résultats financiers que les clients, les processus internes et l'apprentissage Organisationnel³.

¹ Joelle Morana « *la logistique en 42 fiches* » ; édition ISTE ; 2018 ; Page 10.

² Dominique Estampe ; op ; cit ; Page 70

³ «Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management», in <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guidelogsique.pdf>, consulté le 20 octobre 2018

3.1.4. AFNOR FD X50-605 (AFN204b)

Le modèle est élaboré en 2008 avec un groupe d'experts, il propose une démarche d'analyse structurée depuis la stratégie de l'entreprise jusqu'à la mise en place d'indicateurs de performance.

Ce modèle est fondé sur les approches de Porter au niveau stratégique et se base sur les définitions des différents processus de la logistique, ensuite il identifie les leviers de performance associés à chaque processus

Les processus de la logistique sont définis à partir de la norme AFNOR FD X50-604 (AFN 14a) depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution finale au client¹.

3.1.5. Balanced Scorecard(BSC)

Développé dans les années 1990, face aux modèles purement financiers, il vise à compléter les indicateurs de performances financiers par des indicateurs fonctionnels (vision client, organisationnelle, etc.) dans une approche volontairement équilibrée.

Le modèle propose quatre axes d'analyse (clients, financier, processus interne et innovation-croissance), il s'intéresse aussi à la dimension humaine dans la mesure de la performance d'une l'entreprise.

Ce modèle propose une démarche d'établissement de liens causaux entre les performances de chaque axes d'analyse, principalement entre l'axe client et l'axe financier².

3.1.6. Activity Bases Costing(ABC)

L'activité représente un ensemble de tâches qui ont pour objectif de réaliser un ajout de valeur. Derrière toutes activité, il y'a des actions qui consomment des ressources et qui sont la cause de l'existence des coûts. Et donc, l'évaluation du coût des activités permet d'améliorer la précision des coûts de revient des produits ou des services, de faciliter la mise en œuvre de la stratégie.

Le modèle met en place des indicateurs de pilotage cohérents avec la stratégie et propose une démarche de benchmarking pour améliorer les performances. Cette démarche a pour objectif d'accélérer le rythme de changement, d'identifier des processus permettant des

¹ Dominique Estampe ; op ; cit ; Page 70.

² Dominique Estampe ; op ; cit ; Page 71

avancées significatives, d'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs, donc de créer de la valeur¹.

3.2. Maîtriser la planification du supply chain management

La planification est la courroie de transmission entre les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Elle permet aussi d'ajuster leurs exécutions à la réalité quotidienne. Planifier la chaîne logistique dans sa globalité signifie prendre en compte l'ensemble des contraintes existantes et des interactions entre entités et entre fonctions pour ne pas seulement aboutir à une synchronisation de la chaîne mais aussi à son optimisation globale. Un bon planificateur doit démontrer deux qualités essentielles, pertinence et sérénité.

3.2.1. La planification

La planification porte généralement sur les niveaux suivants :

3.2.1.1. Au niveau stratégique

La planification stratégique définit les investissements des ressources nécessaires pour avoir un système logistique qui soit en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise².

Pour assurer la planification stratégique, on distingue les outils suivants³ :

A- Les prévisions

C'est le processus d'anticipation de la demande future à réaliser par les opérations industrielles et logistiques (approvisionnement, production, transport, stockage).

La prévision dépend du secteur d'activité. En effet, les conditions économiques sont différentes, si le secteur est plus ou moins proche de la demande finale, si le produit est stockable ou non, s'il donne lieu au marché renouvelable ou non, si le produit est standardisé ou non. Par exemple la prévision des ventes est utilisée par toutes les fonctions de l'entreprise aussi bien pour le long terme (de 1 à 5 ans), le moyen terme (de 1 à 12 mois), le court terme (de 1 à 12 semaines), que le très court terme (de 1 à 7 jours). Les besoins détaillés de chaque fonction n'étant pas les mêmes, il est capital de partir d'un niveau agrégé validé par un décideur, qui engage le plus grand nombre de responsables opérationnels⁴. A travers les prévisions de ventes, on identifie ainsi la planification de la demande, cette prévision peut être établie sur des périodes annuelles, mensuelles, hebdomadaires, et elle intéresse plusieurs niveaux de

¹ Martine MAADANI « *management et pilotage de la performance* » ; édition Hachette Supérieur ; 2009 ; Page 95.

² André Marchal ; op ; cit ; page 50.

³ Michel Fender et Franck Baron ; page 65

⁴ Alain Perrot et Philippe Villemus ; op ; cit ; Page 81

planification, du niveau stratégique à celui opérationnel. La planification de la demande constitue une des principales données d'entrée des plans industriels d'entreprises dont le plan industriel et commercial¹.

B- Le plan industriel et commercial (PIC)

Il se situe entre les niveaux stratégiques et tactiques. Il est élaboré pour coordonner les stratégies commerciales et les contraintes industrielles. C'est avec le plan industriel et commercial que l'alignement optimal entre le plan stratégique et les plans opérationnels est assuré.

La fonction du PIC est de planifier les ressources et en conséquence, il influencera les décisions d'investissement et l'établissement des plans financiers. Du point de vue logistique, son rôle est :

- d'évaluer la charge de travail des différentes ressources à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, pour permettre aux fournisseurs d'avoir des prévisions de commandes sur lesquelles fonder les perspectives d'activité ;
- d'identifier les possibles ressources critiques pour pouvoir adapter les charges aux capacités en assurant un équilibre.

Pour élaborer le PIC, on a généralement recours à des techniques de simulation qui peuvent être plus au moins complexes. Le principe reste celui d'établir des hypothèses et d'imaginer selon le cas quels seront les scénarios à suivre².

C- Sales & operations planning (S&OP)

Il est le processus de mise en adéquation de la demande et des ressources d'une activité au niveau global.

L'horizon regardé est le plus souvent de l'ordre de 12 à 18 mois, les ressources regardées sont les plus critiques pour l'activité, c'est-à-dire les ressources les plus coûteuses et à long délai d'adaptation.

Ce référentiel a comme objectifs :

- D'anticiper les risques de déséquilibres sur les prochains mois et prendre des décisions correctives sur les ventes, les stocks, la production ou les approvisionnements ;
- Garantir l'engagement sur la faisabilité de la demande ;

¹ André Marchal ; op ; cit ; Page 42.

² André Marchal ; op ; cit ; Page 58

- Aligner l'ensemble des fonctions de l'activité sur un unique objectif ;
- Le cadrage de l'ensemble des plans de la supply chain (ventes, production, stocks, approvisionnements) ;
- Il permet de garantir la performance de la supply chain, en anticipant les déséquilibres majeurs entre la charge et la capacité.

3.2.1.2. Au niveau tactique

On développe les plans de moyen terme qui visent à une adéquation des composants et des ressources aux événements prévisibles. On pourrait voir le niveau tactique comme composé par deux sous-niveaux. Le premier est plus général, il recouvre le plan industriel et commercial qui vise à rendre cohérent la politique commerciale et les problèmes liés aux capacités de l'entreprise. Au second sous-niveau, on trouve les plans de production et de distribution de chaque site de l'entreprise. Leur but est d'équilibrer la charge et la capacité des sites. La capacité de l'entreprise à réagir aux données réelles et à anticiper le marché agit à ce niveau¹.

Pour assurer la planification tactique, on distingue les outils suivants :

A- Material Requirement Planning (MRP)

Pendant longtemps, les entreprises ont utilisé des méthodes de réapprovisionnement qui traitaient les produits indépendamment les uns des autres (comme la méthode du point de commande par exemple).

Conçue par M. Joseph Orlicky², elle a pour fonction d'assurer, à partir d'une estimation prévisionnelle de la demande, une programmation cohérente de la production.

Cette démarche est qualifiée de techniques de planification à flux poussés (ou production sur stock), c'est-à-dire les entreprises sont contraintes de fabriquer le produit avant que le client ne l'achète ou passe réellement la commande, donc elles doivent anticiper les achats et les commandes des clients afin de les satisfaire le plus rapidement possible.

« Le MRP est comme une méthode de gestion des besoins en composants par l'amont qui s'appuie sur une base de données technique (articles, nomenclatures, gammes...) et qui permet, à partir d'un programme directeur de production et de l'état des stocks et d'en-cours, de déterminer les calendriers d'approvisionnement ou de fabrication de l'entreprise »²

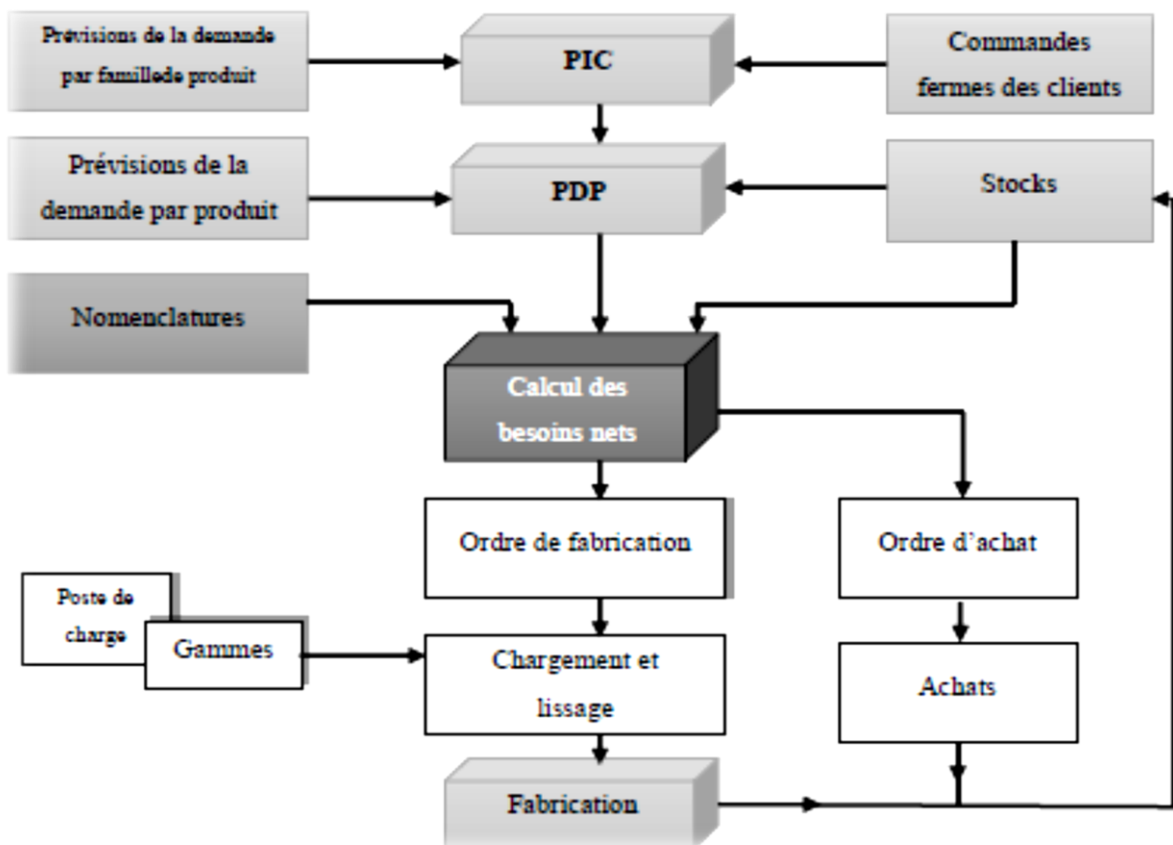
¹ André Marchal ; op ; cit ; Page 51

² Anne Gratacap « La gestion de production » ; Edition DUNOD ; 2e Edition ; Paris ; 2002 ; Page 34.

Le MRP a pour objectifs de chiffrer précisément la fourniture de produits finis et leurs composants, afin de sécuriser la réalisation du plan directeur de production, mais aussi de fournir des ordres de fabrication pour l'ordonnancement de l'usine et d'approvisionnement pour les fournisseurs¹.

Dans les années 1980, face au succès du MRP, Olivier Wight proposa une nouvelle méthode de planification de la production qu'il décrit dans Manufacturing Resource Planning, (MRP II). Cette méthode, visait, en particulier, à faire intervenir les principales fonctions de l'entreprise (finance, vente et marketing. etc.) dans le processus de planification².

Figure 13 : Architecture générale d'un système MRP.



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production : conception, méthodes, cas* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001.

¹ Alain PERROT et Philippe VILLEMUS, op ; cit ; Page 103.

² Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; page 113.

B- Le plan directeur de production (PDP)

La planification de la production se traduit dans l'élaboration du plan directeur de la production, qui précise pour chaque référence la quantité à produire dans une certaine période. Le plan directeur de production reflète la cohérence entre l'activité industrielle, le marketing et la politique financière de l'entreprise.¹

« Le PDP définit un programme de mise à disposition des produits finis et pièces détachées tenant compte des souhaits de la fonction commerciale tout en étant techniquement réalisable. Il propose une programmation générale de la production et détermine pour chaque période les quantités à fabriquer pour chaque produit, les différents produits fabriqués par chaque centre de production et l'utilisation des facteurs travail et capital, l'approvisionnement en matières premières et produits semi-finis, ainsi que les plans de sous-traitance »²

L'objectif de cette planification est donc d'avoir un plan de production qui équilibre charges et capacités en tenant compte des informations obtenues par la planification de la distribution, des nomenclatures, des capacités et des différents coûts.

Il constitue l'articulation entre le PIC et la gestion des flux. Il est nécessaire que l'agrégation des références coïncide avec les niveaux de production par familles indiqués dans le PIC. Mais la difficulté à ce niveau, est de garder une flexibilité afin de faire face aux aléas.

Le PDP est une liaison entre la fonction commerciale et la fonction production, il définit les quantités à produire, les niveaux de stocks nécessaires, le plan d'approvisionnement et les plans de sous-traitance.

C- Distribution Requirement Planning (DRP)

C'est le processus de planification de la distribution des produits au travers d'un réseau de distribution (tout point détenant des produits finis comme une plateforme logistique, un entrepôt, un dépôt avancé ou encore un point de vente).

Il détermine les besoins de localisation des stocks tout en garantissant que les sources d'approvisionnement pourront répondre à la demande.

¹ André Marchal ; op ; cit ; Page 58.

² Anne Gratacap et Pierre Médan « *Management de la production : concepts, méthodes, cas* » ; Edition DUNOD ; page 40

Son rôle est de faire remonter l'information de la demande locale desservie par des stockages avancés (éventuellement plusieurs niveaux) au niveau d'un stockage consolidé puis au niveau de la production (usines).

L'objectif de cette planification est de définir la juste allocation des stocks et donc le juste besoin en réapprovisionnement pour servir la demande finale des clients, et de prendre en compte de manière dynamique les évolutions à court terme en volume et en mix de la demande du client¹.

Le processus DRP est utilisé lorsque le réseau de distribution comporte plusieurs niveaux de stockage permettant de mettre les produits à disposition des clients dans un délai très court. Le processus DRP est cadré par le PIC et il alimente la planification et l'ordonnancement des transports et des besoins en ressources de gestion de réception/stockage/expédition.²

3.3. Maitriser l'exécution de la supply chain

Pour aboutir aux décisions tracées au niveau stratégique et tactique, il est primordial d'appréhender les actions opérationnelles, liés aux activités de routine, qui se décomposent en deux sous-niveaux. On optimise dans chaque entité les programmes et les plans élaborés au niveau tactique en ayant comme principe la réactivité. L'horizon va du jour à la semaine. On y trouve aussi l'exécution, il s'agit de réagir en temps réel sur un horizon journalier. Cependant on distingue les modèles de gestion des actions opérationnelles liées à la gestion de la chaîne logistique, comme suit :

3.3.1. Le kanban

Ce système a été développé par Toyota pour mettre en œuvre le principe de la production en juste-à-temps, mise en place à la fin des années 1950. La méthode Kanban est un système de gestion des flux tirés dans lequel les postes de travail transmettent à l'aide d'une carte (Kanban en japonais) un ordre de réapprovisionnement à un poste de travail amont ou à un fournisseur. La méthode Kanban consiste à créer un circuit de cartes, les unes (cartes de manutention) accompagnant les conteneurs de pièces, les autres (cartes de production) s'accumulant sur un tableau jusqu'au déclenchement du réapprovisionnement.

Cette méthode est surtout adaptée aux entreprises ayant une production répétitive et relativement régulière.

¹ Michel fender et franck baron ; op ; cit ; Page 78

² Michel fender et franck baron ; op ; cit ; Page 79

3.3.2. Le juste à temps (Just in time)

C'est une méthode d'organisation et de gestion de la production. Propre au secteur de l'industrie, qui consiste à minimiser les stocks et les en-cours de production.

Le juste à temps comme projet logistique, pour répondre aux exigences du client, car ces exigences se sont considérablement accrues. Il réclame des produits adaptés à ses besoins, de qualité irréprochable, à un prix abordable, un service fiable et des délais raccourcis. L'entreprise se trouve face à un dilemme, il faut « produire à la demande du client sans délai tout en comprimant au maximum le coût complet de fabrication »¹.

L'objectif de ce modèle, est de répondre rapidement aux variations quantitatives et qualitatives de la demande, avec le raccourcissement des cycles de fabrication, la réduction des stocks à tous les niveaux (matières premières, produits semi-finis et produits finis). La mise en place du JAT nécessite également une gestion de la production adaptée, soit une équation fondamentale, (production=demande). Le producteur produit alors en quantité nécessaire pour satisfaire au bon moment les besoins immédiats de son client².

3.3.3. L'ordonnancement

L'ordonnancement est le dernier maillon de la planification avant l'ordre de fabrication. La mission première de l'ordonnancement est d'exécuter le PDP à moindre coût. Ce dernier doit d'abord chercher la réalisation du PDP, puis étudier toutes les combinaisons possibles afin de choisir la plus économe et réalisable à 100%.

Le PDP et l'ordonnancement se ressemblent car ils ont un même but commun celui de réaliser un plan de production hebdomadaire. Sauf qu'ils utilisent des méthodes, des personnes, des visions différentes.

L'ordonnancement doit garantir la réalisation de la production, il doit viser l'optimisation des coûts.

¹ André Marchal ; op ; cit ; Page 492.

² André Marchal ; op ; cit ; Page 495.

L'objectif du plan d'ordonnancement consiste à ¹:

- Convertir le PDP en un plan entièrement exécutable heure par heure par la production et au moindre coût de l'entreprise.
- Fournir des données d'entrées pour les ordres de fabrication.

Remarque : le fait d'avoir un bon ordonnancement harmonisera tous les flux de l'usine, et améliorera sa performance.

L'ordonnancement doit :

- Vérifier tous les composants nécessaires à la fabrication et leurs disponibilités ;
- S'assurer que les paramètres sont à jours ;
- Choisir le bon d'enchaînement des produits à fabriquer ;
- Etudier toutes les combinaisons possibles processus et conditionnement puis choisir celles qui consomment le moins de ressources.

3.3.4. Les solutions logistiques de la grande distribution

Parmi les moyens mis en place par les distributeurs pour atteindre leurs clients, on a la mise en place des plates formes appelées aussi « entrepôts ». Un entrepôt est un bâtiment utilisé pour le stockage de marchandises.

La création de moyens logistique par les distributeurs à plusieurs avantages comme :

- La réduction des coûts par un meilleur positionnement de leurs entrepôts ;
- Une diminution des stocks de sécurité par mutualisation centrale des stocks et une baisse également des stocks outils par une meilleure fréquence des approvisionnements ;
- Accroissement de la productivité logistique, c'est-à-dire une meilleure gestion des camions, préparation des commandes.

L'organisation d'entrepôts et plates-formes régionaux a parfois conduit à une certaine spécialisation par type de produits de façon à réaliser des économies d'échelles en regroupant entre eux des produits dont les caractéristiques sont similaires (produit frais, produits secs, etc.)

¹Alain Perrot Philippe Villemus ; op ; cit ; Page 106.

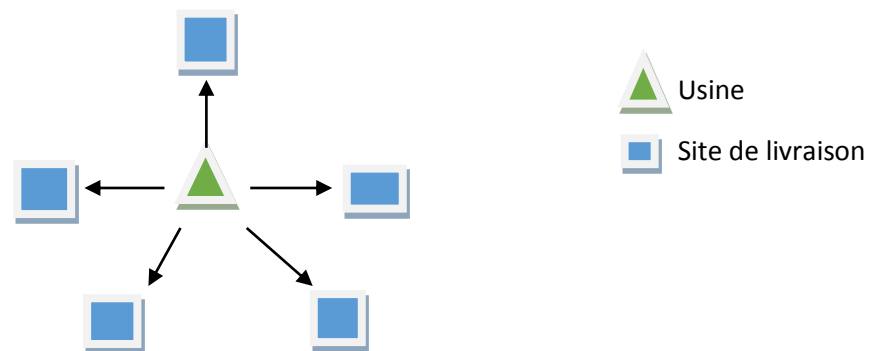
- **Les différentes formes de plates-formes**

On distingue les formes suivantes ¹:

- **Livraison directe**

Une livraison directe permet de livrer une marchandise directement du fournisseur au client sans utiliser une plate-forme intermédiaire. Cette forme de livraison permet de réduire les coûts en limitant les ruptures de charge liées au passage par une plate-forme intermédiaire.

Figure 14 : livraison directe

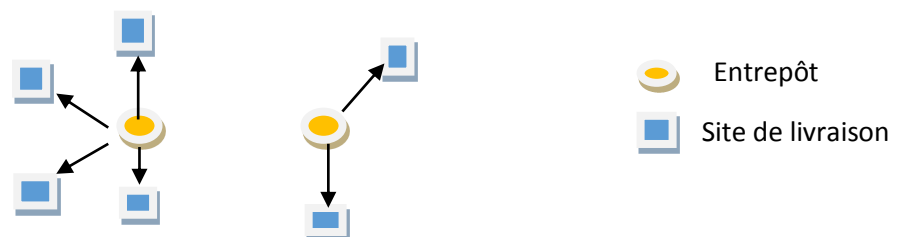


Source : Remy LE MOIGNE « *supply chain management* », édition Dunod, Paris 2013, Page 30.

- **Livraison utilisant des plates-formes décentralisées**

Dans un réseau logistique utilisant des plates-formes décentralisées, chaque plate-forme est chargée de livrer les clients d'une région donnée.

Figure 15 : Livraison utilisant des plates-formes décentralisées.



Source : Remy LE MOIGNE « *supply chain management* », édition Dunod, Paris 2013, Page 30.

Les plates-formes décentralisées génèrent souvent des coûts de transport plus faibles que les plates-formes centralisées. Elles sont plus proches du client, les niveaux de stocks sont par contre plus élevés puisqu'un même produit est présent en stock dans plusieurs plates-formes.

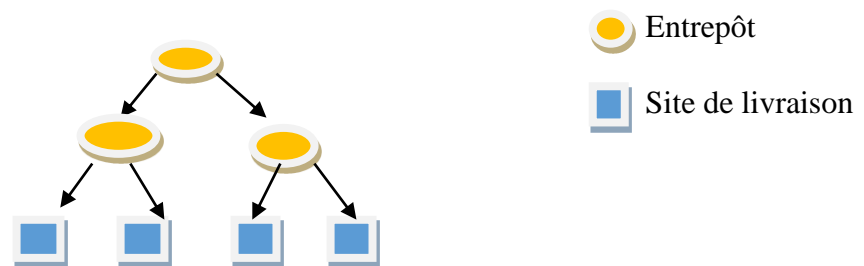
¹Remy LE MOIGNE ; op ; cit ; Page 29.

En la présence d'un nombre important de plates-formes, le coût du transport en aval sera faible, en revanche le coût du transport amont et du stock sera élevé.

- Livraison utilisant un réseau multi-échelon de plates-formes

Ici les plates-formes logistiques sont organisées sur plusieurs niveaux, il peut être par exemple constitué d'une plate-forme centrale et de plates-formes régionales, où la centrale livre les régionales qui livrent à leurs tours les sites de livraison.

Figure 16 : livraison utilisant un réseau multi-échelon de plates-formes.



Source : Remy LE MOIGNE « *supply chain management* », édition Dunod, Paris2013, Page 32.

- Livraison utilisant une plate-forme de cross docking

Dans une plate-forme de cross docking, les produits sont déchargés des véhicules entrants, puis triés ensuite chargé dans des véhicules sortants sans mise en entrepôt.

Les flux de cross docking, ou flux tendu permettent de réduire les délais de livraisons et les niveaux de stocks. La mise en œuvre est toutefois difficile car elle nécessite une plus grande coordination entre les livraisons entrantes et sortantes.

Figure 17 : livraison utilisant une plate-forme de cross docking.



Source : Remy LE MOIGNE « *supply chain management* », édition Dunod, Paris2013, Page 32.

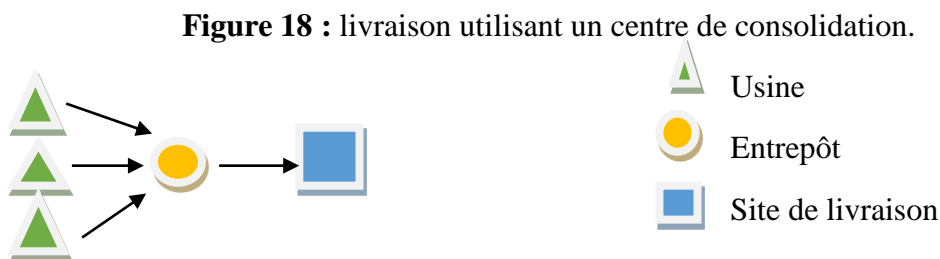
Le cross-docking va consister à faire effectuer par le fournisseur, la préparation des commandes pour chaque surface commerciale de telle sorte que le distributeur n'a plus qu'à rassembler sur la plate-forme les différentes palettes ou cartons destinés à chaque surface pour effectuer le chargement de ses camions. Le transfert se fait de quai à quai sans stockage intermédiaire. Il n'y a plus du tout de stock. Le GENCOD (cognasse, 1997) propose la

définition suivante du cross-docking : « le fournisseur expédie les produits vers le distributeur en tenant compte des besoins des points de vente autant en termes de destination que de conditionnement. En arrivant au centre de distribution, les palettes constituées par magasins sont lues par lecture optique, triées et rechargées pour réexpédition sans manipulation de produits eux-mêmes »¹

- Livraison utilisant un centre de consolidation

Ce système regroupe les marchandises de plusieurs fournisseurs sur une plate-forme commune afin de livrer les mêmes clients en utilisant les mêmes camions.

Les centres de consolidation permettent de réduire les coûts de transport et les coûts de stockage pour les clients.



Source : Remy LE MOIGNE « *supply chain management* », édition Dunod, Paris2013, Page 34.

3.3.5. Transportation Management system (TMS)

Un système de gestion du transport (TMS) est un logiciel qui permet de planifier, de gérer et de suivre aux mieux les opérations de transports, ce système complète la planification tactique en prenant en compte des données réelles liées aux commandes et aux livraisons.

La planification au plan tactique des activités de transport est essentielle pour présélectionner les transporteurs, de négocier la tarification et définir le plan de transport, mais elle doit être complétée par une planification opérationnelle pour prendre en compte les données proches de la réalité. Les TMS dans leurs dimensions opérationnelles permettant de :

- Fournir un suivi des commandes et le respect de la promesse client ;
- Etre réactif aux aléas et maîtriser la qualité de l'exécution pour limiter les erreurs ;
- Assurer la communication entre les acteurs et consolider la qualité des données échangées.

¹Michel FENDER, Yves PIMOR ; op ; cit ; Page 357.

Parmi les enjeux relatifs à l'utilisation opérationnelle des TMS, le raccourcissement et le respect des délais, la maîtrise des temps de travail, la maîtrise des temps de travail des chauffeurs ou encore la massification des flux générateurs d'économies.

Un TMS doit apporter de la réactivité et de l'agilité par rapport aux actions présentant un risque sur le service promis aux clients, contrôler les changements dans les coûts de transport et améliorer les processus collaboratifs en facilitant les interactions des différents acteurs de la chaîne logistique.

Les principaux objectifs recherchés sont :

- Traduire les décisions de la planification tactique en décisions opérationnelles tout en respectant le plan de transport ;
- Optimiser les tournées et les capacités de transport ;
- Contrôler l'exécution des transports en qualité de service et de coût ;
- Fluidifier le lien entre préparation des commandes, chargement et transport en intégrant ces activités au niveau opérationnel.

Conclusion

Au cœur de ce chapitre, nous avons vu que la gestion de la chaîne logistique est un élément pertinent à l'évaluation de la performance d'une entreprise. Cette performance est mesurée à l'aide d'indicateurs interconnectés et reflétant l'impact de différentes actions menées tout au long de l'activité, sur les différents niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Toutes ces actions sont réalisées grâce à une maîtrise des approches d'évaluations de la performance supply chain.

Chapitre III

*La contribution du supply chain management à
la performance de l'entreprise Cevital
agroalimentaire*

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder le cadre pratique de notre mémoire, ce chapitre est réparti en trois sections.

La première section est consacrée pour la présentation de l'entreprise Cevital agroalimentaire. La deuxième section porte sur les objectifs et capacités de Cevital. Enfin la troisième section a pour objet de déterminer l'apport du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agroalimentaire.

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil CEVITAL agroalimentaire

Dans cette section, nous allons exposer un petit historique sur l'entreprise, ses engagements et ses différentes activités.

1.1. Historique de l'entreprise

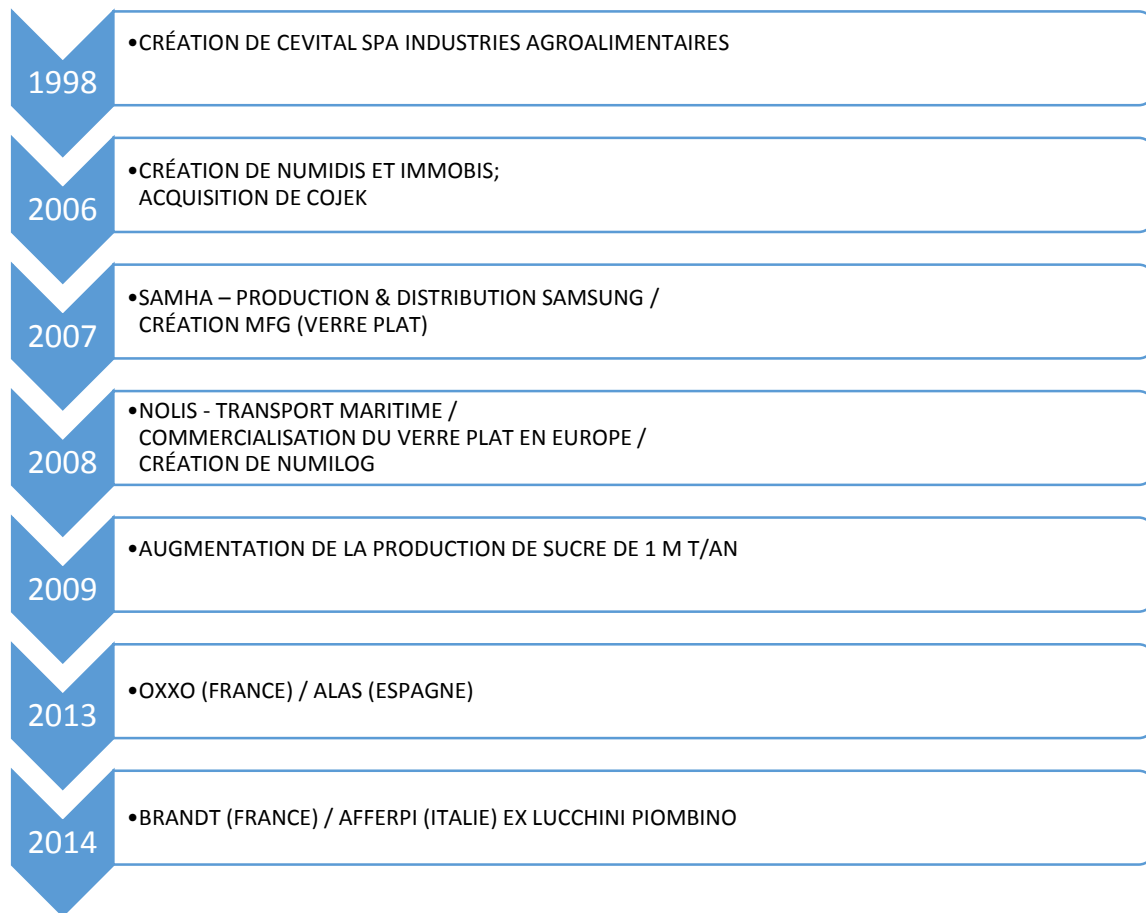
CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversée d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Crée par l'entrepreneur Mr. Issad REBRAB le 02 mai 1998, c'est une société par actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. ISSAD et Fils. Elle a été créée avec des fonds privés, et constitue la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées ; agroalimentaire, grande distribution, industrie, services et immobilier. Sa large gamme de produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des parts de marché.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

Les étapes historiques se présentent comme suit :

Figure 19 : Développement de Cevital.



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Grace à son chiffre d'affaire réalisé de 4 milliard de dollars, CEVITAL gagne la 3^{ème} place au niveau national et la 10^{ème} au niveau d'Afrique. Pour s'imposer sur le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, Carrefour en France, Royale en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import et l'export en Ukraine, Russie, ses produits se vendent dans différents pays ainsi que dans différentes villes africaines telles que Lagos, Bamako, Niamey, Tripoli, etc.

1.2. Situation géographique

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême-est du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat. Situé à 280 Km d'Alger, cet endroit lui donne l'avantage de proximité économique

à celle-ci. Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement.

– A Bejaia:

CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile ;
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires.

– A EL Kseur:

Une unité de production de jus de fruit Cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006, sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.

– A Tizi-Ouzou:

A Agouni Gueghane, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

1.3. Les différentes activités de CEVITAL

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire est la production et commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ses efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes.

Le Complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

– **Huiles Végétales**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol ;
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subit plusieurs étapes de raffinage et d'analyse ;
- Capacité de production : 570 000 tonnes /an. Part du marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

– **Margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an ;
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

– **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites de 1kg.

- Entrée en production 2ème semestre 2009 ;
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an ;
- Part du marché national : 85% ;
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.

- **Sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an ;
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux ;
- La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2013 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)**

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura. Disponible sous emballage PET, en deux formats 1,5L et 0,5L, aujourd'hui avec une nouvelle conception d'emballage de 1L et de 2L.

Lancement de la gamme d'eau minérale Lalla Khedidja et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3.000.000 bouteilles par jour.

Section02 : objectifs et capacités de CEVITAL

Dans cette section, nous allons présenter les principaux objectifs et capacités de l'entreprise Cevital agroalimentaire.

2.1. Les capacités du complexe CEVITAL

Dans cette partie, nous présenterons les différentes capacités en matière de stockage, production, de chargement et commerciales.

- **Les capacités de stockage**

CEVITAL dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600 palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes.
- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre : CEVITAL assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.
- SILOS de 3000 tonnes ;
- 1 SILO de 50000 tonnes.
- La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure
- Autres lieux de stockage
- 2442 tonnes à ICOTAL ;
- 5130 tonnes au JUTE ;
- 15955 tonnes à ENAEB.

- **Capacité de production**

Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

- **La raffinerie d'huile**

Mise en production en août 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

- **La margarine**

Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est-à-dire le feuilletage, Smen et la shortening.

- **Le sucre :**

Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000tonnes/jour.

• **Capacités de chargement**

- **Pour le sucre**

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :

- Pour 1kg sa capacité de chargement est de 1300tonnes/jour ;
- pour 5kg sa capacité de chargement est de 120tonnes/jour ;
- Et pour les sacs de 50kg sa capacité de chargement est 1200tonnes/jour.

- **Pour les huiles**

CEVITAL est dotée d'une capacité de chargement de 1200tonnes/jour.

- **Pour la margarine**

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600tonnes/ jour.

• **Les capacités commerciales**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché a revu ses capacités commerciales en transformant le service commercial en direction commerciale mieux étoffée. Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences du marché et des capacités de production.

2.2. Objectifs et mission

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brute ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machines et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

2.2.1. Les facteurs clés de succès

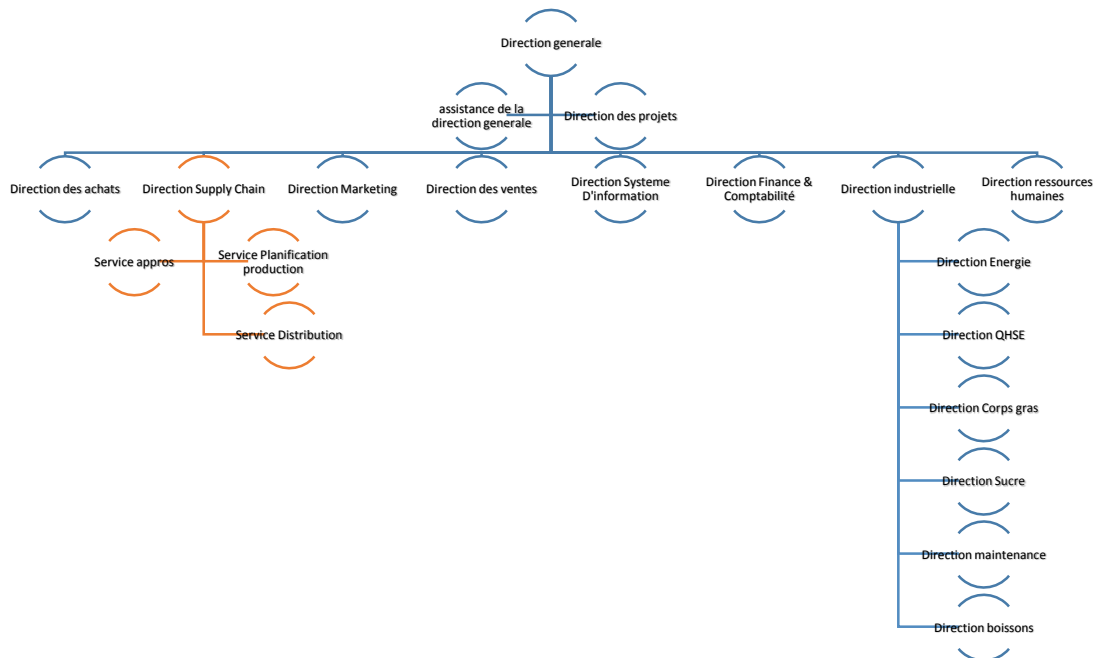
Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise profite bien de plusieurs facteurs qui constituent son point fort, à savoir :

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie : les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- Jeunesse des salariés : moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés ;
- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

2.2.2. La structure et l'organisation de l'entreprise

La structure organisationnelle de CEVITAL est composée de plusieurs directions fonctionnelles contrôlées par une direction générale :

Figure 20 : Organigramme de la Macro structure de CEVITAL.



Source : document interne à l'entreprise.

– La direction générale

Chapeauté par le directeur général Mr. REBRAB, un directeur général adjoint et d'un secrétariat et elle est aussi composé d'une direction d'hygiène et sécurité chargée de veiller sur le besoin humain et matériel du complexe. Elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions, elle définit la stratégie de développement et veiller à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

– La direction commerciale et vente

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes de produits et le développement du fichier client de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

– **La direction marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, la direction marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projet pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

– **La direction finance et comptabilité**

Elle prend en charge la préparation et mise à jour des budgets, elle tient en compte la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Elle pratique le contrôle de gestion et elle fait le Reporting périodique.

– **La direction ressource humaine**

Elle Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Elle assure, également un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL agroalimentaires, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Elle assure le recrutement, la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, et la formation du personnel.

Enfin elle participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

– **La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens, des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit également dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

– La direction qualité hygiène sécurité et environnement (QHSE)

La direction QHSE met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Elle veille au respect des exigences réglementaires produits, environnements et sécurités, et garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations. Elle contrôle et assure ainsi la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

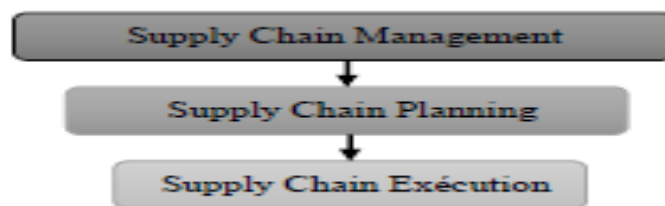
2.3. La présentation et l'organisation de la direction Supply Chain Management

La structure organisationnelle de la direction Supply Chain management est composée de plusieurs départements.

2.3.1. La présentation de la direction de la supply chain management

La direction Supply Chain management est créée en 2013. Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de CEVITAL, et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la Supply Chain, afin d'engender un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système. Elle est composée de trois niveaux hiérarchiques, qui sont représenté dans la figure ci-dessous :

Figure 21 : les trois niveaux du SCM



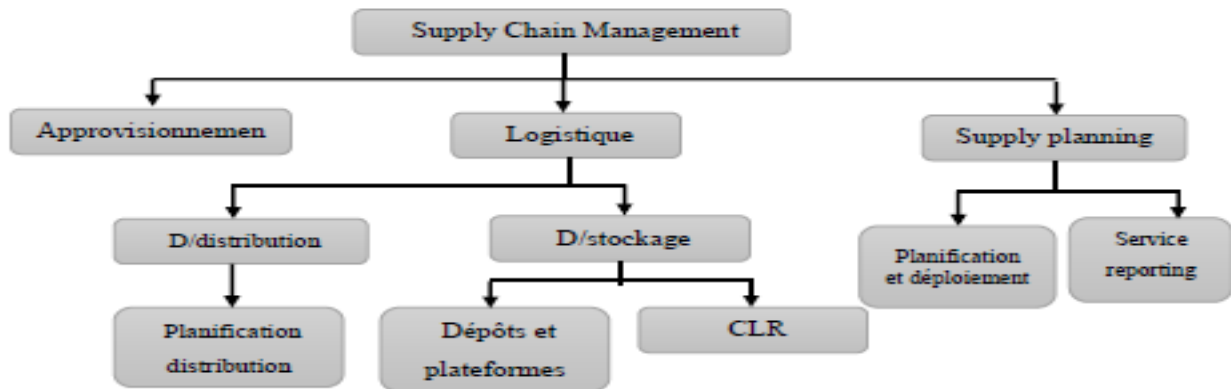
Source : Direction Supply Chain

Ces trois types de niveaux sont organisés d'une façon hiérarchique selon les responsabilités accordées à chaque service.

– L'organisation de la direction

La Supply Chain au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire est organisée de la façon suivante :

Figure 22 : Présentation de l'organigramme du Supply Chain Management.



Source : document interne à la direction Supply Chain.

– La direction approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière première et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

– La direction logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale ...), cela consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques. Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières. Elle gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif ...).

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de la production dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise.

La direction logistique est subdivisée en deux départements (le département distribution, et le département de stockage). Le département distribution s'occupe de la planification distribution, et le département stockage s'occupe des CLR et des plates-formes.

– La direction supply planning

Son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend

ses comptes à la direction logistique. Elle se compose de deux services (le service reporting et planification et déploiement).

Section 3 : l'apport du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agroalimentaire

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

3.1. 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, on a opté pour une approche purement qualitative, pour en effet mettre en relation ce que nous avons abordé dans la partie théorique, et ce qu'on a observé durant notre stage pratique, pour essentiellement comprendre l'apport de la fonction supply chain à l'amélioration de la performance de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

3.1.1. 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 on a 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 suivantes :

- 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 observées¹ :

- La phase d'introduction : elle permet à l'interviewer de présenter le sujet à l'interviewé, tout en restant assez évasif pour ne pas créer de biais particuliers.
- La phase de début d'entretien : elle a pour but de mettre l'individu en confiance et de le faire exprimer sur un sujet et qu'il n'a pas réellement de lien avec le sujet de l'entretien, cela a pour principale vocation de libérer l'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 le statut de la supply chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ;
- Le deuxième a pour objectif d'appréhender les éléments de la politique d'approvisionnement, ainsi sa planification auprès du service supply chain ;
- Le troisième définit le rôle approprié à la fonction production dans la supply chain ;
- Le dernier axe est consacré à la politique de distribution adoptée par l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

A propos de notre cas, nous avons mené l'entretien avec quatre cadres de la fonction supply chain, à savoir un responsable du service approvisionnement, un responsable de la planification production, deux responsables chargés de la planification distribution, avec une durée moyenne d'une heure avec chaque responsable.

¹Didier Roche « Réaliser une étude de marché avec succès » Edition d'organisation ; Paris ; 2009 ; p. 35

3.2. Analyse des résultats

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

Axe 01 : la fonction supply chain au sein de l'entreprise Cevital

Question 1 : Comment jugez-vous le rôle de la direction supply chain management au sein de Cevital agro-alimentaire ?

Selon les responsables interviewés, la direction supply chain, est récemment créée, plus précisément en 2013. Grâce à l'organigramme de l'entreprise, cité auparavant, on peut déterminer son rattachement direct à la direction générale. Elle occupe une place primordiale, vu qu'elle regroupe les fonctions du niveau stratégique, notamment ; les approvisionnements ; la planification production et la distribution. Cette direction, a pour but essentiellement d'élargir la vision stratégique, et rendre l'entreprise plus compétitive sur son secteur d'activité et d'assurer une bonne coordination et collaboration, entre ces activités, ainsi l'amélioration de la qualité du portefeuille produit ou services offerts par l'entreprise, par le biais d'un réseau de transport et d'un circuit de distribution, car ces derniers ont une influence directe sur la performance de l'entreprise. Par ailleurs, vu l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise, plusieurs projets d'amélioration sont prévus par la direction supply chain.

Question 2 : D'après vous, quels sont les objectifs du plan d'action de la supply chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?

La supply chain au sein de l'entreprise agro-alimentaire, trace chaque année plusieurs objectifs, pour arriver aux résultats souhaités par la direction générale. Cependant il est essentiel de distinguer les objectifs majeurs, liés primordialement, à la satisfaction des clients en termes de qualité du produit offert, et de délai de livraison exigé par le client, d'un autre côté l'optimisation de la performance de l'entreprise, par la réduction des coûts et l'élimination de tous types de gaspillage.

Question 3 : Selon le cas de la supply chain de l'entreprise Cevital, existe-t-il des fonctions, qui sont moins ou pas intégrées dans la structure supply chain ?

La réponse apportée par les responsables, est que la fonction supply chain englobe les activités de l'amont vers l'aval, en partant de la fonction approvisionnement, qui s'occupe du processus de ravitaillement de la matière première, elle intègre aussi la fonction de distribution, qui prend en charge la mise en œuvre des plans de distribution qui contiennent, en détail, les

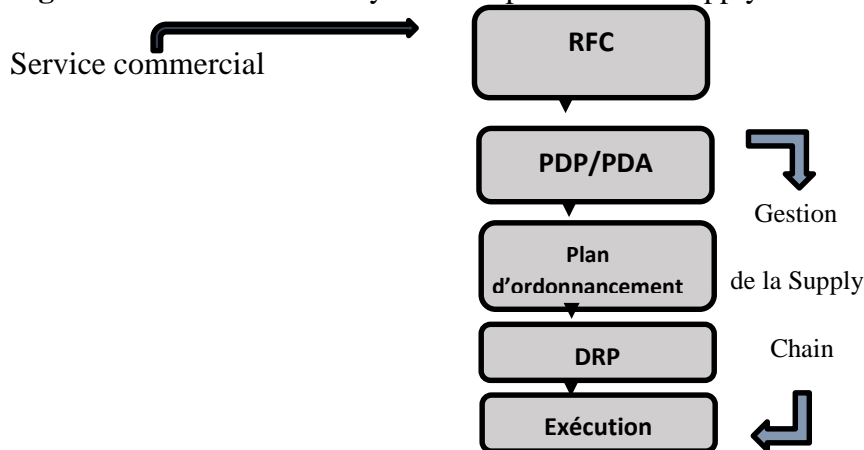
quantités à livrer, les points de livraison, la gestion des stocks au niveau des différents sites de stockage, et essentiellement d'assurer la livraison du produit au client final. Cependant en ce qui concerne les deux fonctions (production ; transport), on peut dire que la production, qui s'occupe de la transformation des matières premières en produit finis, est moins intégrée, car elle est rattachée directement à la direction générale, mais elle est en très forte coordination avec la supply chain qui s'occupe de la planification de la production, ces deux services travaillent en parallèle, car sans cette planification, le processus de production ne va pas être déclenché. Concernant le transport, son intégration est nulle, car cette fonction est confiée au prestataire Numilog, qui est une filiale du groupe Cevital, ce prestataire assure l'acheminement et le transport des marchandises.

Question 04 : quelle est la politique de gestion adoptée par la supply chain ? Est avec quel système d'information est assurée cette gestion ?

Concernant cette question, les responsables supply chain interrogés, ont bien souligné, que la gestion de cette fonction, est basée avant tout sur la planification de chaque tâche liée au fonctionnement de l'activité supply chain. Cela signifie qu'il existe une procédure adoptée pour arriver aux objectifs voulus, cette dernière commence par le fait que le service commercial communique les prévisions de vente, à travers un référentiel commercial (RFC), et puis en suite vient le rôle du service planification de la production, dont la finalité est de mettre en place un plan directeur de production (PDP), afin de préciser la quantité exacte à produire pour chaque semaine, une fois le PDP réalisé le même service rédige un plan d'ordonnancement qui planifie les quantités à produire chaque jour, pour chaque produit (SKU), en prenant en considération la capacité de production, les arrêts préventifs pour la maintenance et d'autres contraintes. Cette planification de la production, est considérée comme un levier, pour réaliser premièrement, un plan directeur d'approvisionnement (PDA), qui précise les quantités de matières premières à approvisionner, qui sera par la suite, transmis au service des approvisionnements, ensuite vient le rôle des planificateurs de la distribution, afin d'établir un plan de distribution (DRP), qui est le programme de la distribution, qui sera transmis à son tour à la filiale Numilog, pour établir un plan de transport des marchandises, en utilisant le logiciel de gestion du transport (TMS).

Pour bien assimiler le travail de planification au sein de la supply chain, on présente la structure suivante :

Figure 23 : la structure du système de planification supply chain.



Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise

Pour assurer la réalisation de ces différents plans de planification, il est essentiel d'avoir un système d'information. L'entreprise Cevital utilise le SAGE 1000, à partir de l'année 2000, ce logiciel est utilisé pour affiner la gestion de la production essentiellement, mais aussi planifier les opérations de stockage et de distribution, ce logiciel a pour finalité le partage d'information entre les différents responsables. Concernant la gestion des approvisionnements, c'est le logiciel COSWING, ce dernier a pour but de gérer les intrants en matière première et packaging. En plus de ces logiciels, on peut rajouter l'EXCEL et Outlook comme outils de communication à l'interne, mais aussi à l'externe avec soit les fournisseurs ou les clients.

Question 5 : Quels sont les apports et la valeur créée par la supply chain au sein de Cevital ?

De ce point de vue, les responsables interviewés, ont structuré leurs réponses en deux périodes, car avant la mise en place de la supply chain, il régnait des insuffisances au cœur de la gestion de l'entreprise, notamment sur les détails des plans de planification, établis tout au long de l'année, car cette dernière n'arrivait pas répondre aux exigences de la clientèle.

Cependant, après l'intégration de la supply chain, l'entreprise Cevital avait comme objectif d'être le plus proche possible du client, avec une nouvelle politique de traitement des commandes, et une politique de distribution plus efficace. Toutefois la supply chain, propose des solutions dans la planification de la production et d'anticiper les ruptures de stocks, en ayant une meilleure projection qu'elle soit trimestrielle ou journalière.

Si on part du principe que la valeur créée, repose sur l'estimation de la satisfaction d'un besoin, auquel l'entreprise cherche à répondre, dans le cas de Cevital, Elle cherche une meilleure coordination entre les différentes fonctions, afin d'assurer une meilleure allocation des ressources le long de la chaîne.

Axe 02 : La fonction approvisionnement dans la supply chain

Question 01 :1 Quelle est la différence entre achat et approvisionnement ?

Le responsable interviewé, a bien précisé que la fonction achat, a une autre équipe qui n'a rien avoir avec la supply chain, car c'est à eux de conclure le marché, c'est-à-dire :

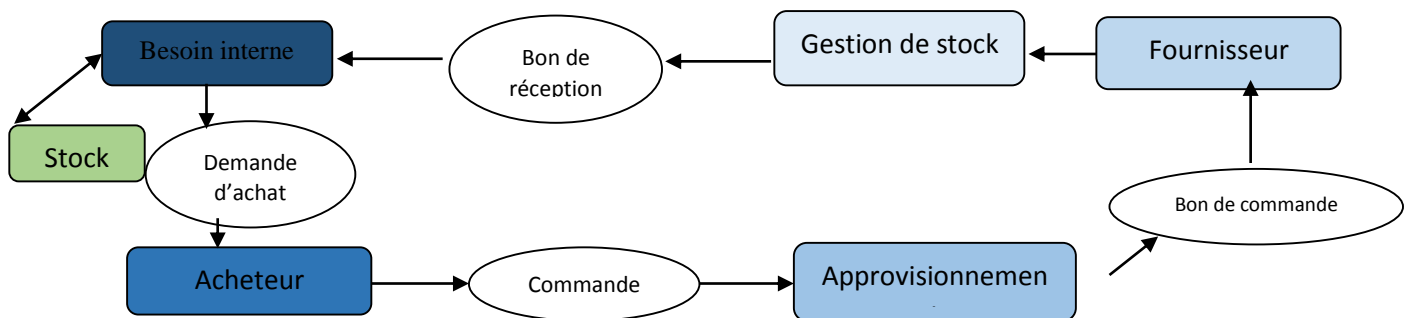
- Avoir un aperçu sur le besoin ;
- Chercher les fournisseurs qui sont aptes à livrer le produit demandé ;
- Il reçoit les factures préformât /offre commercial ;
- Il transmet aux approvisionneurs la commande.

Par contre l'équipe chargée des approvisionnements est celle qui s'occupe de tout ce qui est back office (service d'appui) :

- Lancer les commandes, les suivre jusqu'à la livraison, avec le respect des délai/qualité/quantité ;
- Vérifier la qualité/quantité, en cas de problème, pour établir une fiche de non-conformité, avec la prise en considération de l'avis des deux services (achat et QHSE), pour décider de faire retourner la marchandise ou non.

De ce point de vue, on peut comprendre la complémentarité qui existe entre ces deux services.

Question 02 : comment s'illustre le processus de déclenchement d'une commande ?



Source : élaboré par nos soins.

La figure ci-dessus nous explique le processus d'approvisionnement de l'entreprise CEVITAL. Lorsqu'un besoin interne à l'entreprise est exprimé, en ayant auparavant consulté les stocks une demande d'achat. Cette demande d'achat est ensuite traitée et validée puis envoyée au service des achats, ces derniers choisissent les fournisseurs, une fois le fournisseur potentiel sélectionné il transmet la demande d'achat au service des approvisionnements, pour établir un bon de commande au fournisseur exprimant la quantité à acheter. Le fournisseur établit la commande en respectant la quantité/qualité et les délais de livraisons sur lesquels ils se sont engagés. Après, le gestionnaire des stocks va faire une distinction entre le bon de

livraison et le bon de commande pour confirmer la livraison. Pour conformer l'entrée de la marchandise, le bon de réception doit être signé par trois personnes : le gestionnaire des stocks, le chef magasinier et le responsable de conformité qui garantit la bonne qualité des articles demandés.

Question 03 : quels sont les objectifs visés dans le processus d'approvisionnement ?

Plusieurs objectifs peuvent être cités :

- satisfaire le besoin exprimé à travers une demande d'achat, ou bien des actions d'approvisionnements, mentionnés dans le cahier des charges (CDC) ;
- constater l'existence en stock par le biais du gestionnaire du stock ;
- de faire la passation de la commande ;
- de faire la réception, la saisie et le règlement de la facture ;
- observer le délai de livraison, la qualité/quantité des produits réceptionnés.

Question 04 : quels sont les risques qui peuvent porter atteinte à l'activité du cycle d'approvisionnement ?

Effectivement le service approvisionnement, rencontre plusieurs obstacles qui affectent l'activité de l'entreprise dans sa globalité, certains sont maîtrisables, et d'autres sont hors de portée de l'entreprise :

- risque de non-conformité à la commande de l'entreprise ;
- risque de retard de livraison de la matière première, à cause des délais de route long (coupure de route, encombrement) ;
- le retard de la transmission d'information.

Question 05 : quelles sont les solutions développées par votre service, pour faire face à ces obstacles ?

Pour faire face à ces obstacles, les responsables des approvisionnements appréhendent des solutions selon leurs faisabilités, on peut citer les exemples suivants :

- Solutionner les erreurs documentaires, on utilisant les axes des KPI'S (Key Performance Indicateur), car il nous permet d'indiquer, le nombre de rupture de stock due aux erreurs documentaires ;

Chapitre III : La contribution du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agro-alimentaire

Exemple : X il fait sur 10 dossiers, un nombre X de dossier erroné, donc faire ressortir un pourcentage d'erreurs documentaires. Si ce pourcentage est important, on propose quelques solutions ;

Exemple : faire un achat groupé (plusieurs commandes dans une commande), cette solution a pour objectifs :

- la gestion des documents (10 dossiers dans un dossier) ;
- gagner dans les frais de transport et réduire les coûts d'approvisionnements.
- Opter pour une démarche de prévision, car cela nous permet de faire ressortir le plan de réapprovisionnement.

Ce dernier peut être réalisé par :

- Les prévisions d'approvisionnement sont consolidées, avec les prévisions des ventes ;
- Les prévisions sont effectuées régulièrement (à base des prévisions effectuées les années précédentes, etc.).

Cette prévision, a pour objectifs :

- D'avoir une logique de couverture des stocks-consommables, pour chaque produit ;
- D'avoir la consommation moyenne en matières premières.

Tableau 10 : Aspects d'une prévision des approvisionnements liés à l'emballage
(Voir annexe02) :

Gestion des stocks-consommables			Journée du =====>			14/08/2018	Couverture sur les 15 derniers jours						
N°	Désignation	OBS	Stock initial	Entrées	sorties	Stock Final	Couv. Jours	Rupture	Cons .moy	Couv jours	Rupture	PMP	Margarine
1	Carton imp Smen medina 4x1.8 kg	B 7452y 0017	99050	-	3300	95750	29	12/ 09 /18	5960	17	30/08/18	19.40	3300
2	Carton shorting Sans impression 20kg	B742y 0014	27320	-	2160	25160	12	25/08/18	107	25	27/04/19	30.00	2160

Source : document interne de la direction approvisionnement

Commentaire

A partir de ce tableau on déduit une moyenne de couverture des stocks des consommables de 17 jours concernant l'emballage.

Axe 03 : la fonction planification de la production dans la supply chain

Question 01 : quelle est la stratégie de production adoptée par votre service?

Cevital agro-alimentaire utilise une forme de production sur la demande, avec une maîtrise de stock de sécurité. Cette production est réalisée par une stratégie synchrone, c'est-à-dire produire afin de répondre exactement à la demande, en se basant sur l'historique de cette dernière et les prévisions de vente. Il faut souligner aussi que l'usine fonctionne d'une façon continue, c'est-à-dire 24h /24h et 7j/7j, sauf les arrêts programmés annuellement, d'une durée de 10 à 15 jours, pour faire les révisions et le nettoyage des machines ; les arrêts hebdomadaires, une fois par semaine pour une durée qui varie entre 7 et 8h.

Question 02 : Quel est l'objectif d'une planification de production dans la Supply Chain de CEVITAL agro-alimentaire ?

La planification de la production a pour objectifs de :

- Réaliser un plan directeur de production (PDP) ;
- Eliminer les coûts supplémentaires et inutiles dus au sur-stockage
- Utiliser efficacement les ressources (humaines, matérielles, financières) essentiellement ceux de la chaîne logistique;
- Contrôle des unités de production de l'ensemble du processus ;
- Assurer une meilleure qualité sur des délais courts ;
- Satisfaire les besoins du client au bon moment.

On peut déduire à partir de ces objectifs que la planification de la production renforce la réalisation des objectifs de la SCM.

Question 03 : comment l'entreprise Cevital agro-alimentaire élabore-t-elle le plan directeur de production ?

Pour entamer le processus de production, l'entreprise doit tout d'abord élaborer un plan de production, rédiger à travers les prévisions de vente(RFC), fournies par le département commercial, car ce dernier, à l'aide d'une étude de marché, ainsi que l'historique de la demande des années précédentes, arrive à identifier la demande à satisfaire durant l'année. Par la suite, vient le rôle du service planification de la production, où ce dernier détermine la quantité à produire pour chaque mois, mais aussi chaque semaine. De ce plan directeur de production, on fait ressortir un plan d'ordonnancement, dont il sert à exécuter les actions du PDP, en prenant en considération la capacité de production des unités, les arrêts préventifs et d'autres

Chapitre III : La contribution du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agro-alimentaire

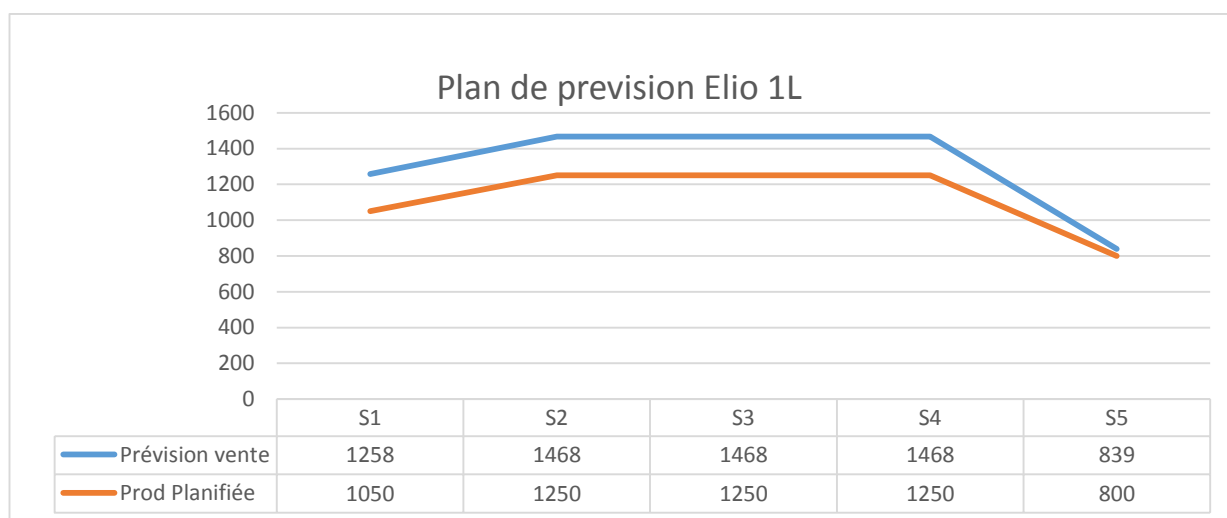
contraintes, ainsi la réalisation du plan directeur d'approvisionnement (PDA) qui contient les quantités de matières premières à approvisionner.

Tableau 11: Plan directeur de production des produits (Elio 1L ; Fleurial 1,8L ; Fleurail 4L) (voir annexe 03)

Produit/Sku	Code sage		Cum ms	Δ/P	Stocks début du mois	Total S1	Total S2	Total S3	Total S4	Total S5	Stocks fin
Elio 1L	HLLJ001	Prévision vente	6 500,00			1 258	1 468	1 468	1 468	839	
		Stock prévu		-	1 991	1 783	1 565	1 347	1 130	1 091	1 399
		Couverture		14%		8,5	7,5	6,4	5,4	5,9	
		Prod Planifiée	5 600,00			1 050	1 250	1 250	1 250	800	
1Fleurial 1,8L	B9805Y0014	Prévision vente	350,00	43%	667	68	79	79	79	45	
		Stock prévu				759	860	941	862	817	1 031
		Couverture				67	76	83	76	72,9	
		Prod Planifiée	500,00			160	180	160	-	-	
Fleurail 4L	HLFLPB004	Prévision vente	1 100,00	-	205	213	248	248	248	142	
		Stock prévu		5%		242	193	195	146	155	176
		Couverture				7	5	5	4	4,5	
		Prod Planifiée	1 050,00			250	200	250	200	150	
Total(Tonne)			7 150,00	90%		1 460	1 630	1 660	1 450	950	
Total(Tonne)			7 950,00			1 539	1 795	1 795	1 795	1 026	2 606

Source : document interne du service planification de la production

Figure 24 : Plan de prévision Elio 1L

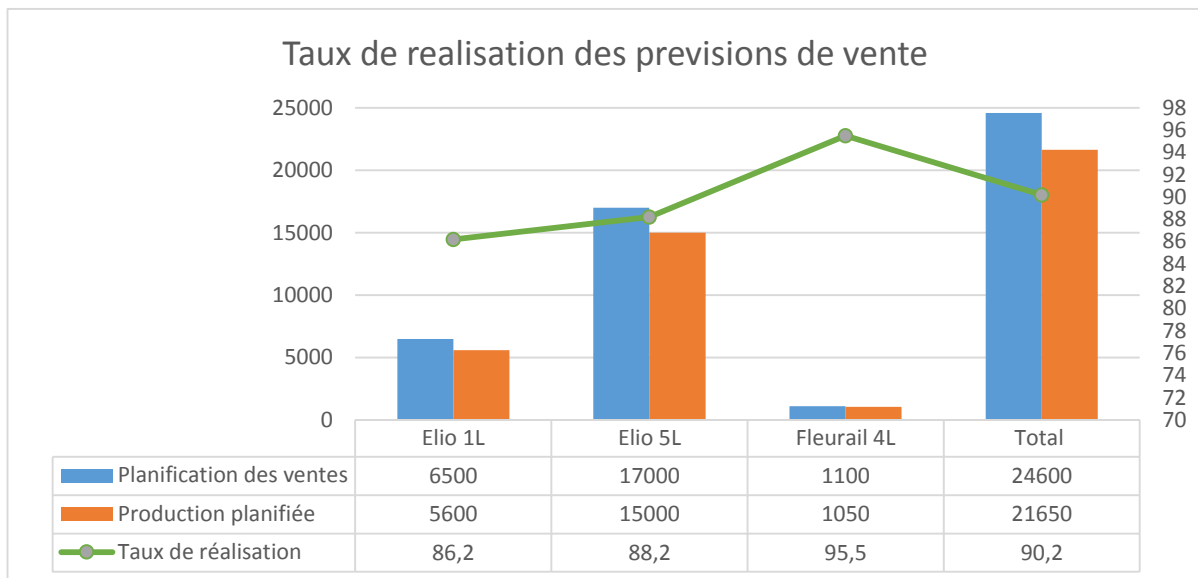


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir de ce schéma, on déduit la relation qui existe entre les prévisions de vente et la planification de la production du produit Elio 1L.

Figure 25 : Taux de réalisation des prévisions de vente



Source : Etablie par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire :

A partir du plan directeur de production (voir annexe 03), on peut déduire un taux de réalisation de 90% de la prévision de vente, concernant les produits (Elio 1L, Elio 5L, Fleurail 4L).

Question 04 : est- ce que le service planification de la production opte pour une démarche de couverture de stocks ?

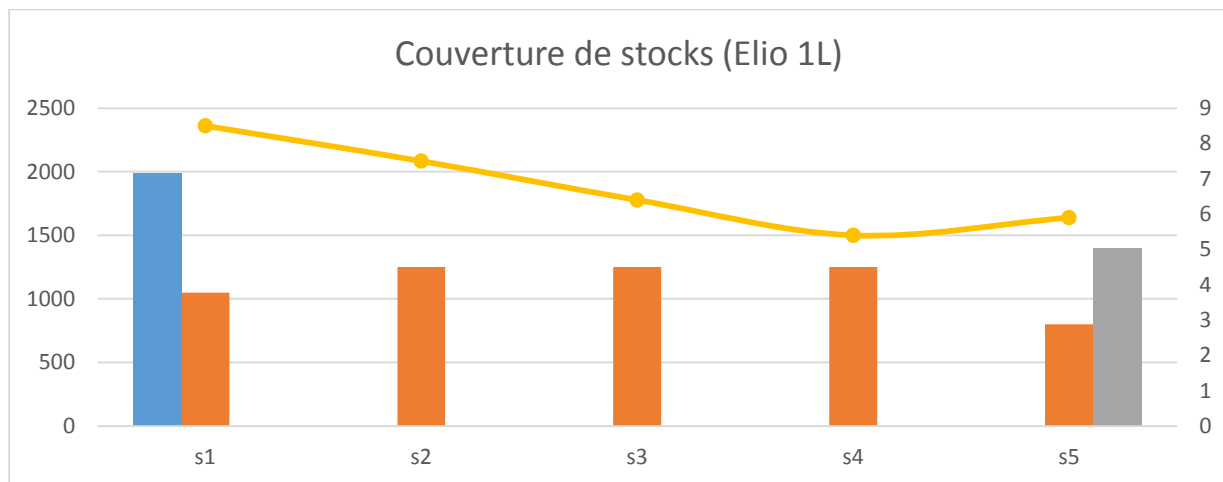
Oui, car cette démarche est l'une des solutions pour garder la performance à un niveau optimal, cependant il faut savoir, qu'il est délicat de faire ressortir une moyenne de couverture de stocks, en effet il faut avoir une projection détaillé sur la demande du marché, plus précisément pour chaque produit (SKU).

Tableau 12: Couverture de stocks (voir annexe 03):

Stocks initial	1 991				
Prod planifiée	1050	1250	1250	1250	800
Couverture par jours	8,5	7,5	6,4	5,4	5,9
Stocks fin					1399

Source : document interne du service planification de la production

Figure 26 : Couverture des stocks (ELIO 1L)



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

On déduit à travers ce schéma, que l'entreprise Cevital arrive à assurer une moyenne de couverture de stocks de 7 jours, pour le produit Elio 1L.

Question 05 : après avoir élaboré le plan directeur de production (PDP), comment procédez-vous à son exécution ?

Les responsables ont répondu qu'après avoir élaboré le PDP, il sera transmis aux agents de la fonction méthode pour réaliser un plan d'ordonnement hebdomadaire totalement exécutable, il se charge à déterminer les quantités à produire pour chaque jour, tout en prenant en compte les capacités de production. Il se charge aussi de l'affectation des lignes de production, du lieu de production, et définir la date de lancement de la production.

Le plan d'ordonnement permet aussi de définir les moyens nécessaires à mettre en œuvre (machine, hommes, etc.), et nous permet aussi d'établir un calendrier prévisionnel de fabrication, après avoir calculé le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche.

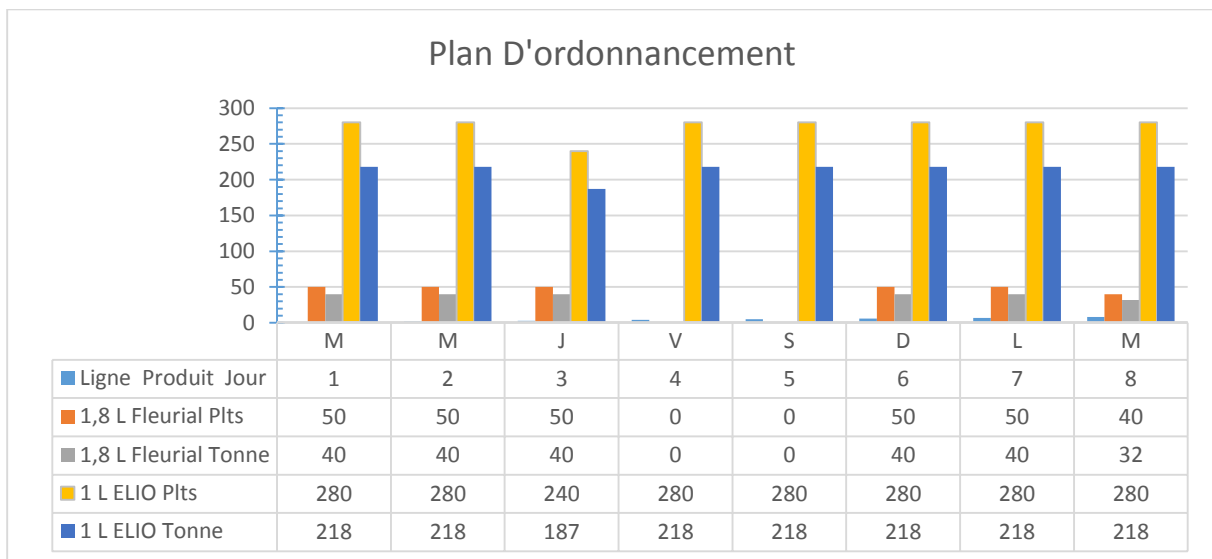
Concernant le cas de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire le plan d'ordonnement s'illustre comme suit :

Tableau 13: Plan d'ordonnement (voir annexe 04)

			M	M	J	V	S	D	L	M
Ligne	Produit	Jour	1	2	3	4	5	6	7	8
1,8 L	Fleurial	Plts	50	50	50	-	-	50	50	40
		Tonne	40	40	40	-	-	40	40	32
1 L	ELIO	Plts	280	280	240	280	280	280	280	280
		Tonne	218	218	187	218	218	218	218	218

Source : document interne du service planification de la production

Figure 27 : Plan d'ordonnancement



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir de ce schéma on déduit l'existence d'un équilibre concernant la répartition des éléments du plan d'ordonnancement, notamment la planification de production et les prévisions de vente.

Axe 04 : la fonction distribution dans la supply chain

Question 01 : Quel est la politique de distribution adopter par Cevital ?

Selon les responsables interrogés, l'entreprise a connu trois politiques de distribution, ils illustrent comme suite :

Système classique	Système CLR	Système Diapason
Cevital procédait elle-même à la distribution de ses produits. Elle disposait d'un service de distribution composé par son propre personnel et des dépôts saisonniers dans certaines régions du pays.	Elaboré en 2013, cette stratégie consistée à lancer des centres de livraisons régionaux (CLR), dans le but de réduire la pression sur le complexe et de se rapprocher le plus possible des clients, mais aussi de renforcer sa place sur le marché, en faisant face à la concurrence.	Intégré en 2017, ce système vient pour renforcer le système CLR, l'objectif de cette stratégie est comme suit : chaque CLR s'alimente seulement à partir de la plateforme désignée (respect des lieux d'alimentations des CLR et des délais de livraison)

Question 02 : Quels sont les objectifs visés dans la nouvelle politique de distribution ?

La mise en place de cette nouvelle approche, vient pour répondre aux objectifs suivant :

- gestion et suivi des stocks des plateformes et des CLR'S ;

Chapitre III : La contribution du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agro-alimentaire

- Une meilleure vision sur les commandes ;
- Une meilleure qualité de service ;
- la disponibilité des produits, pour optimiser la couverture du marché.

Question 03 : comment présentez-vous la nouvelle politique de distribution ?

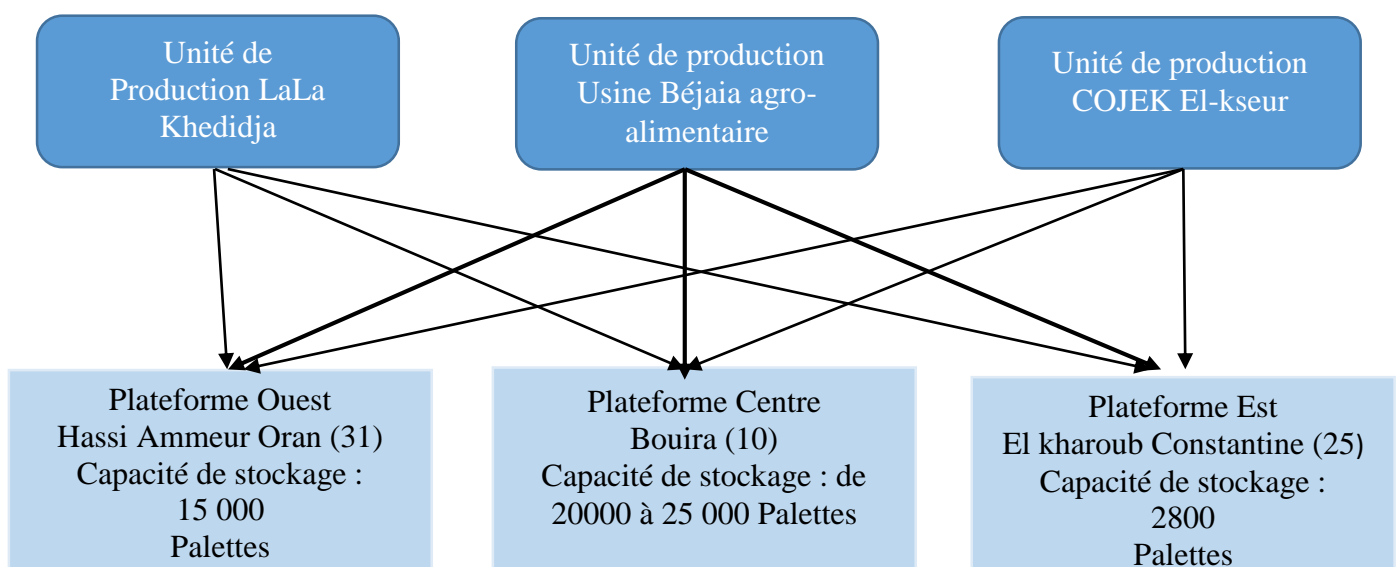
Après une très longue expérience avec l'ancienne politique de distribution, les responsables de la distribution ont décidé d'intégrer une nouvelle vision de distribution, après une constatation de nombreuses défaillances. A noter, la non satisfaction de la demande client, par la présence des problèmes d'acheminement des produits, mais aussi des aléas concernant le réapprovisionnement en matière première. Cette nouvelle vision a pour but essentiellement, de capter d'autres parts de marché, et de répondre aux nouvelles tendances de la demande du marché.

La nouvelle politique de distribution se présente comme suit :

- mise en place de trois plateformes soutenues par des centres de livraisons régionaux (CLR) :

- les plateformes : ce sont des zones de stockage externes, avec une capacité de stockage très importante, qui sont propres à l'entreprise Cevital.

Il existe trois plateformes, présentées comme suit :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

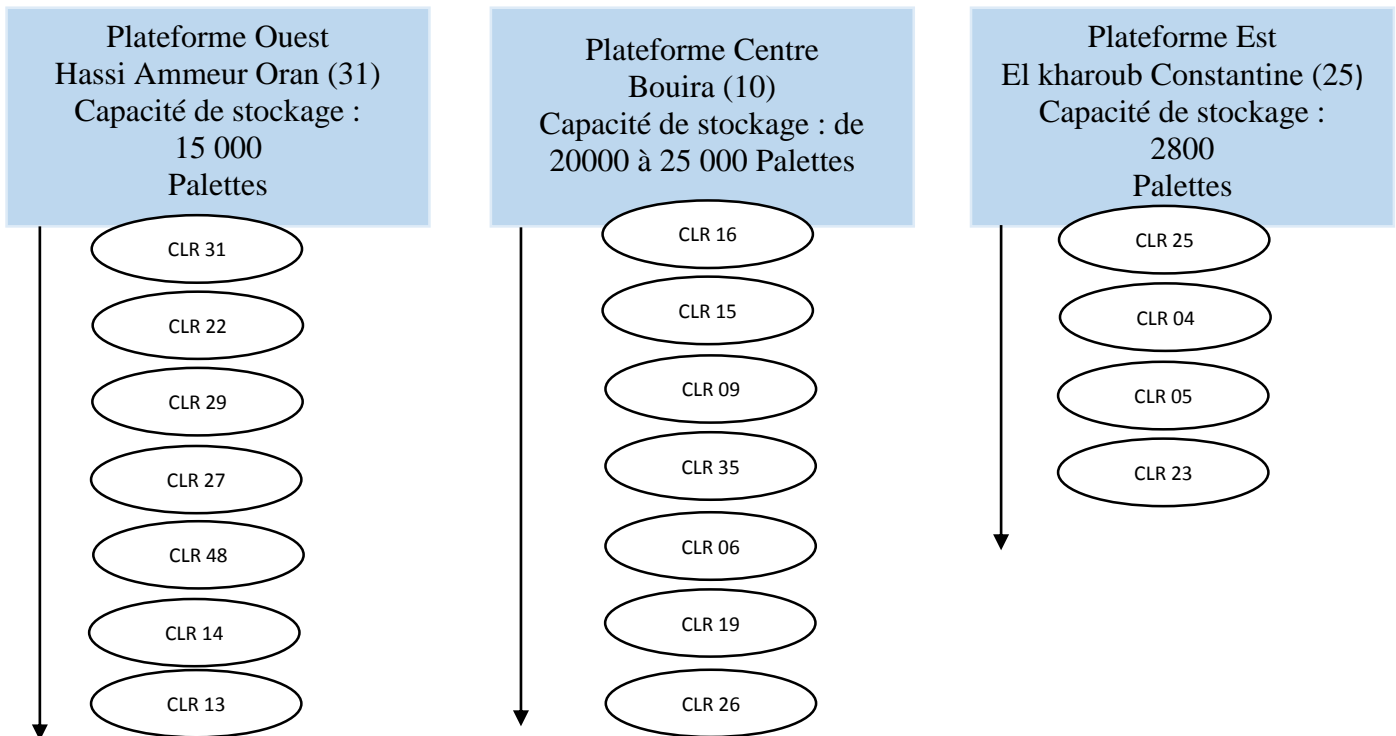
La plateforme remplit le rôle d'intermédiaire entre les unités de production et les centres de livraison régionale.

- Les CLR (centre de livraison régionale) : le but d'un centre de livraison est de récupérer les marchandises et les produits, auprès des plateformes, afin de les livrer

Chapitre III : La contribution du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agro-alimentaire

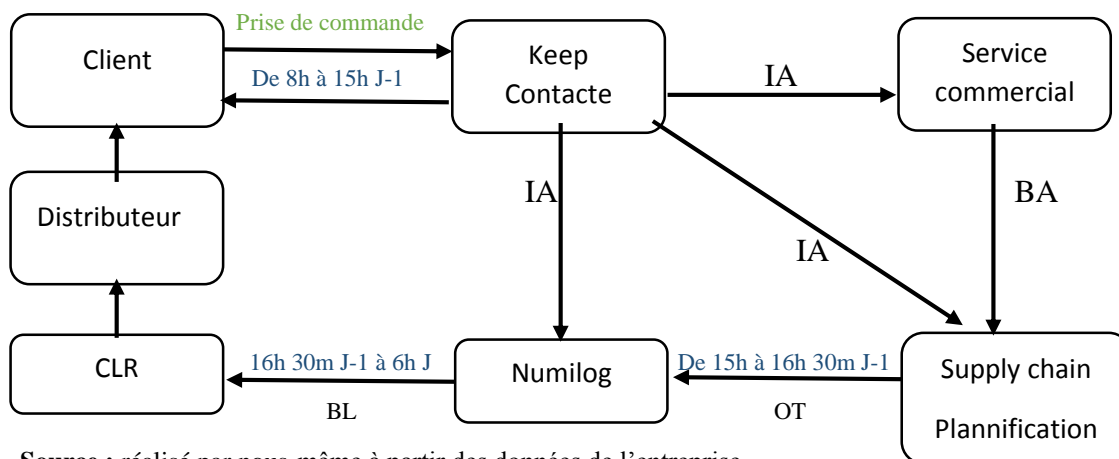
aux différents clients. Cependant on ne peut pas le considérer comme zone de stockage, car il fonctionne sur le principe du Cross-Docking, c'est-à-dire que toute entrée au CLR sera vendue.

Les CLR possédés par l'entreprise Cevital sont comme suit :



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

Cette nouvelle politique de distribution, nécessite un modèle de gestion pour optimiser son fonctionnement, ce modèle est présenté comme suit :



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'entreprise

Commentaire

A partir de ce schéma, on déduit l'existence d'un processus à respecter pour effectuer une prise de commande, cette dernière se présente comme suit :

Chapitre III : La contribution du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agro-alimentaire

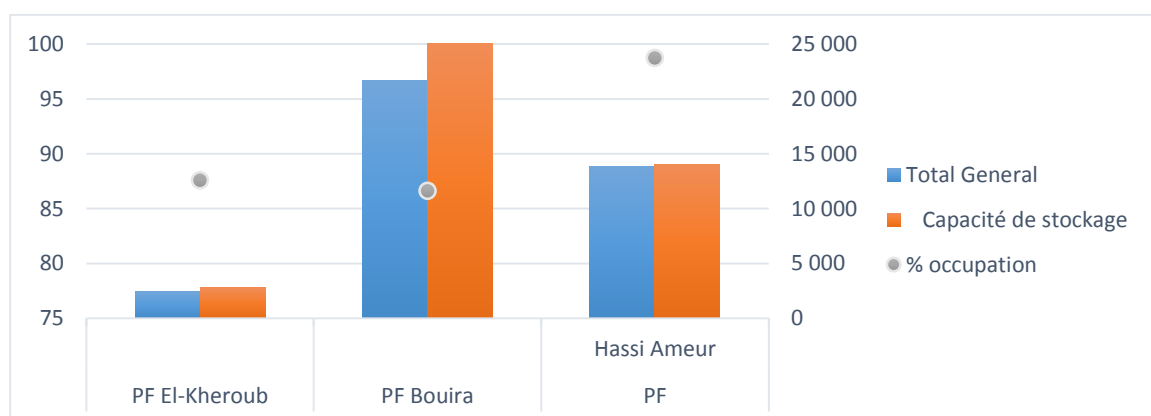
- Au début, le Keep contact prend contact avec les clients et les informe sur l'état des stocks des produits, afin que les clients puissent prendre leurs commandes, les modifier ou les annuler, cela on respectant l'horaire, qui est de 8h à 15h ;
- Entre 15h et 16h30mn, le keep contact transmet les commandes aux services concernés, c'est-à-dire (commercial, supply chain, distribution planification, Numilog), dans un document intitulé intentions d'achat (IA), afin que le service commercial rédige un bon d'affectation au service supply chain planification pour valider les intentions d'achats s'assurer de la disponibilité des produits ;
- A partir de 16h30mn, le département supply chain établit un bon de transfert, à destination du prestataire Numilog, car ce dernier s'occupera du transport et de l'acheminement des produits ;
- De 16h30mn jusqu'à 18h, le prestataire Numilog à travers son système de gestion de transport (TMS), planifie à son tour, en s'assurant de la disponibilité des camions, pour acheminer les produits vendus avant 6h J+1 aux niveaux des CLR.

Tableau 14 : situation des stocks des plateformes (voir annexe 05)

Désignation produit finis	PF El-Kheroub	PF Bouira	PF Hassi Ameer
Total General	2 452	21 664	13 819
Capacité de stockage	2 800	25 000	14 000
% occupation	87,57	86,6	98,71

Source : document interne du service planification de la distribution

Figure 28 : Situation des stocks des plateformes



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A travers ce schéma on déduit un taux moyen d'occupation des plateformes de 92%

Question 04 : Comment cette nouvelle politique de distribution arrive à mieux répondre aux exigences de l'entreprise ?

Effectivement cette nouvelle vision de distribution permet de mieux répondre aux exigences de l'entreprise, cependant cette nouvelle approche se base sur les éléments suivants :

- Une meilleure réalisation des intentions d'achats : une fois que les intentions d'achats sont validées, les planificateurs de distribution procèdent à une analyse pour s'assurer de la réalisation de ces IA ;
- Optimiser la gestion des stocks en se basant sur les caractéristiques du modèle Cross docking.

L'exemple suivant nous illustre le processus de traitement des intentions d'achats :

Tableau 15: Intentions d'achats (voir annexe 05).

CLR	Code client	Commande	Designation Article	Qte Commandée
CLR Oued semmar	1601070001	BC1019105	Eau minérale 1,5 L	71
CLR oued semmar	1617010003	BC1018921	H.Elio II 2L Ronde	60
CLR oued semmar	1622010006	BC 1018848	Sucre Skor kg	116

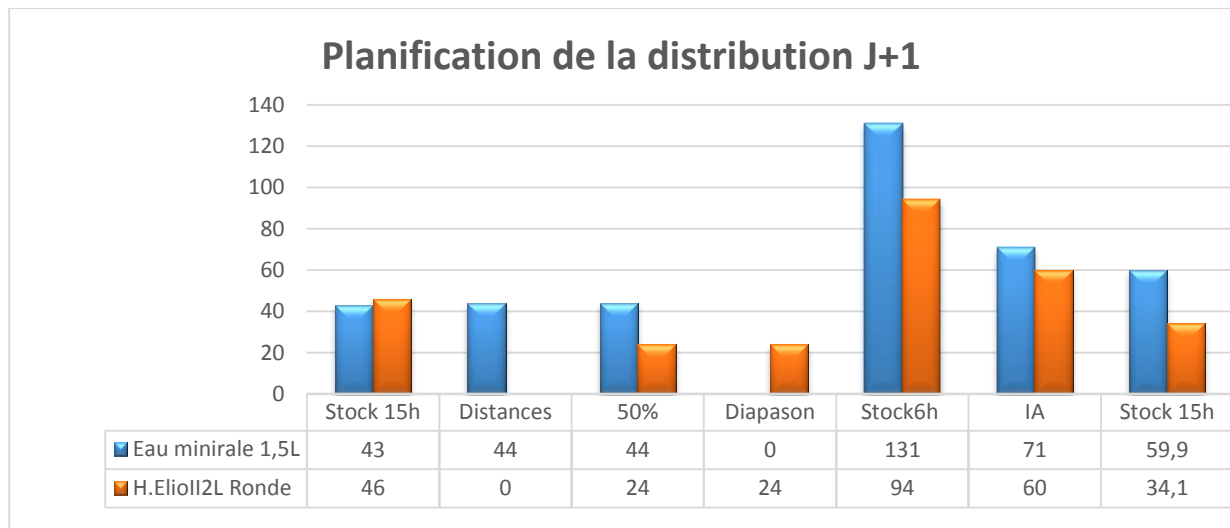
Source : document interne du service planification de la distribution

Commentaire

Le tableau ci-dessus représente un exemple formalisé d'intentions d'achats reçu par le service planification de distribution, dont le but de ce dernier est d'élaborer un plan de distribution (DRP).

Tableau 16: planification de la distribution (voir annexe 06)

CLR	S.Famille	Stock 15h 7-Aout	Distances	50%	Diapason 8-Aout	Stock6h 8-Aout	IA 8- Aout	Stock 15h 8-Aout	Moyenne Vente	Satisfaction IA	Stock Tampon
1	Eau Eau minirale 1,5L	43	44	44	-	131	71	59,9	94	71	48
2	Elio H.ElioII2L Ronde	46	-	24	24	94	60	34,1	69	60	36
3	Sucre Sucre Skor 1kg blanc	98	-	94	-	192	116	75,7	151	116	66



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir de ce schéma on retrouve essentiellement les principes du Cross Docking, c'est-à-dire l'absence de frais de stockages ou d'entreposage afin de réduire les opérations de mise en stock et les erreurs qui peuvent en découler. Une fois les IA validées, le planificateur de distribution a pour rôle de réaliser les opérations suivantes pour l'exemple ci-dessus :

- Constater l'existence en stock du CLR pour le 8 aout J+1, car la plupart des temps le planificateur du CLR sollicite les gestionnaires de stock de la plateforme la plus proche pour combler l'écart entre le stock existant et les intentions d'achats du 8 aout J+1 ;
- L'alimentation des CLR se fait par le respect du système DIAPASON, c'est-à-dire chaque CLR d'alimente seulement à partir de la plateforme désignée ;
- Prévoir un stock tampon dont il s'agit des stocks temporaires utilisés comme marge d'attente, pour une éventuelle réalimentation en produits en vue de satisfaire les intentions d'achats du jour suivant.

Question 05 : est-ce que cette nouvelle vision de distribution améliore la satisfaction des clients ?

Optimiser la satisfaction de la clientèle est considéré comme l'une des préoccupations majeures de cette nouvelle démarche de distribution, vu que l'ancienne politique ne répond plus aux différentes exigences de l'entreprise.

Tableau 17: Taux de satisfaction des IA (voir annexe 07)

Désignation	IA 8 aout	Satisfaction IA	Taux de satisfaction IA
Total Jus/confiture/Plts	28	16	57,1
Total Eau/plts	71	71	100
Total Huile	237	203	85,7
Total Margarine	54,9	54	98
Total Sucre	146	146	100
Total Légumes	23	23	100
Total général/Plts	559,9	513	91,8

Source : document interne du service planification de la distribution

Figure 29 : Satisfaction des intentions d'achats



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

Par le biais de ce schéma on retient le taux moyen de satisfaction des IA, avec lequel la stratégie CLR soutenue par le système DIAPASON arrive à faire ressortir un taux moyen de 91,8%.

3.3. Constat final de l'enquête

D'après les informations collectées et l'analyse des réponses obtenue par le biais du guide d'entretien, nous pouvons enfin répondre à la problématique de départ par la confirmation ou infirmation des hypothèses.

En ce qui concerne la première hypothèse, qui s'énonce comme suit : une meilleure gestion de la chaîne logistique améliore la performance de l'entreprise, On déduit d'après les réponses obtenues qu'effectivement la gestion de la chaîne logistique améliore la performance de l'entreprise par une réponse aux exigences du client et de l'entreprise elle-même. De là on confirme cette première hypothèse.

En revanche concernant la deuxième hypothèse qui consiste à démontrer qu'un fort degré d'intégration fonctionnelle influe sur la performance de la supply chain. Les réponses obtenues nous indiquent que le niveau d'intégration des différentes fonctions d'une supply chain diffère d'une entreprise à une autre. Concernant le cas Cevital agroalimentaire nous avons constaté que la supply chain n'intègre pas toutes les fonctions, mais malgré cela elle demeure performante. De ce fait on infirme la deuxième hypothèse.

Concernant la troisième hypothèse : la planification est l'élément essentiel d'une meilleure gestion d'une chaîne logistique, les réponses obtenues démontre clairement qu'une supply chain s'appuie principalement sur la planification, de manière à mieux répondre aux exigences de l'entreprise à savoir ces prévisions de vente. Donc on confirme cette dernière hypothèse.

Cependant au cours de notre stage au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire, nous avons constaté quelques insuffisances relatives au management de la Supply Chain, qu'on pourrait traduire en limites :

- Le système d'information utilisé n'est pas apte à intégrer toutes les activités ;
- Les progiciels de gestion utilisés sont limités à leurs activités, donc ils ne sont pas complémentaires. Si on prend par exemple le sage1000 et le Coswin, le premier est limité à la direction logistique de la production et distribution et le deuxième est utilisé par la direction approvisionnement ;
- Une insuffisance de communication et de partage d'information entre les différents services ;
- Carence dans la formation des nouvelles recrues ;
- La planification de la SC et de la production est à court terme (1mois, semaine) ;
- Faible intégration de la fonction production dans la Supply chain ;
- L'entreprise subit des blocages douaniers qui retardent toute la logistique.

3.3.1 Présentation des recommandations

Afin d'apporter des solutions et des améliorations aux limites et aux insuffisances qui empêchent l'entreprise Cevital de tirer profit de la SC, nous proposons ci-dessous quelques recommandations :

- Intégrer la fonction de production dans la supply chain ;

- Améliorer les échanges qui existent entre les différents services en matière de (partage d'informations, une meilleure coopération entre les services et entre les différents échelons de la chaîne de valeur) ;
- Proposer des formations plus approfondies pour le personnel pour mieux suivre les nouvelles stratégies ;
- L'amélioration du système d'information, par l'installation d'un système fiable et capable de gérer l'ensemble de la chaîne, et qui permettra une circulation facile de l'information ;
- acquisition d'un ERP, qui permettra l'intégration de toutes les activités internes de l'entreprise ;
- intégration de la chaîne de valeur en faisant des coopérations et partenariat entre les fournisseurs, producteur, distributeur et clients.

Conclusion

Au cours de ce chapitre nous avons présenté l'organisme d'accueil « CEVITAL » qui reste le leader dans le secteur agro-alimentaire en Algérie. Mais pour demeurer leader le groupe a dû apporter des changements et des améliorations dans les différents services pour être de plus en plus performant.

Cette recherche a fait l'objet d'une étude qualitative qu'on a menée auprès des responsables des différents services, au travers nos entretiens on a pu constater que l'entreprise accorde une grande importance à la Supply Chain. Le SCM couvre plusieurs fonctions à savoir l'approvisionnement et la distribution qui sont plus intégrées que la fonction production. Ces trois fonctions sont complémentaires et interdépendantes.

Au cours de ce chapitre nous avons aussi observé le passage du système classique au système DIAPASON en passant par le système CLR, afin d'améliorer la satisfaction des clients en réduisant les coûts de stockage, de transport, etc. cet ensemble influence positivement sur la performance globale de l'entreprise.

Cependant Cevital doit faire plus d'effort pour combler les insuffisances qui demeurent dans la supply chain, comme l'acquisition d'un système de partage d'information moderne qui intégrera toutes les activités internes de l'entreprise, ou encore changer la configuration au niveau de la structure pour mieux intégrer la fonction production dans la supply chain.

Conclusion générale

Au cours de notre travail de recherche consacré pour répondre à la problématique principale, qui consiste d'évaluer l'apport du supply chain management à la performance d'une entreprise. Nous avons tirés que cette notion de gestion de la chaîne logistique englobe la majorité des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service, allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par l'étape de transformation et de stockage. A travers cette optique le SCM apparait comme un moyen majeur pour développer un avantage concurrentiel de façon à générer plus de valeur à la fois pour le client et l'entreprise elle-même.

Pour réaliser ce travail nous sommes passés par un cadre théorique dans le but de cerner les principaux éléments d'un supply chain management, mais aussi d'un cadre pratique fondé sur une enquête de terrain par le biais d'un guide d'entretien adressé aux différents acteurs du département supply chain de l'entreprise Cevital agroalimentaire, en vue d'assimiler le rôle attribué à chaque axe de ce département, et d'évalué leurs degré d'intégration.

Afin d'atteindre un niveau de performance optimal, il est nécessaire de définir le modèle de pilotage et de gestion de la chaîne logistique spécifique à chaque fonction. De ce pilotage doit découler une amélioration de chaque fonction de la chaîne logistique, tout en apportant des corrections s'il le faut qui impactera davantage sur les coûts, la qualité ainsi que les délais. Cet ensemble d'améliorations aura pour effet d'augmenter la satisfaction chez le client final et l'atteinte des objectifs prévus.

Pour optimiser sa chaîne logistique, le groupe CEVITAL à mis en place une direction supply chain où chaque service de cette dernière s'occupe d'une tâche bien déterminée à noter la réalisation du PDP, PDA et DRP. Ce processus va de l'approvisionnement jusqu'à la distribution en passant par la production. Cette démarche lui permet d'avoir une meilleure coordination et cohésion entre les fonctions et une maîtrise de la chaîne logistique.

De ce fait nous avons constaté que si la performance d'une entreprise repose sur son degré de flexibilité et de réactivité, le supply chain management constitue aujourd'hui un élément clé pour arriver à répondre aux objectifs de l'entreprise Cevital agroalimentaire. Avec sa création en 2013 cette dernière a pu faire face aux différentes insuffisances notamment au niveau de la gestion de la distribution, dû au volume des commandes et à l'accroissement de la taille de l'entreprise, donc il était primordial de changer son système de gestion de la chaîne logistique pour être plus performant aux différents niveaux de l'entreprise, c'est-à-dire la planification des

approvisionnement, de la production et de la distribution, afin d'assurer la couverture du marché national tout en satisfaisant ses clients.

L'intégration de la fonction supply chain a la structure de l'entreprise Cevital a apporté plusieurs solutions, à noter la mise en place de la politique plateformes et CLR, en déléguant la fonction transport au prestataire de service Numilog qui leur assure l'acheminement des produits. Ce système a donné des résultats en matière d'évolution des ventes, par conséquent il reste quelques insuffisances en matière de disponibilité des produits auprès du consommateur final.

Après la mise en place en 2017 du système Diapason beaucoup de modifications ont été apportées en matière d'organisation et d'ordonnancement dans la fonction de distribution. Le système Diapason avait atteint l'objectif de la logistique par des critères apparents tels que (la bonne quantité, bons délais, bons endroits, de bons prix et acheminement assurer).

Même si des changements en été apportés, il demeure que certaines fonctions sont moyennement intégrée au niveau structurel, comme la fonction production ce qui rend la collaboration difficile et empêche le partage d'informations au bon moment, puisque le progiciel (SAGE 1000) utilisé n'englobe pas toutes les fonctions du SCM. Cependant l'entreprise Cevital envisage de mettre en place un progiciel ERP qui s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une entreprise avec une forte intégration de toutes les fonctions de la SCM, approvisionnement, production, distribution, transport, et qui permet une meilleure gestion de la chaîne logistique.

Il est important de noter que notre travail est loin de cerner tous les aspects et caractéristiques portant sur le management d'une chaîne logistique, 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 permettra aux dirigeants de constater les insuffisances afin d'y remédier et donnera à la communauté étudiante une idée sur le supply chain management.

Notre travail n'est qu'une modeste 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 performante.

Bibliographie

Références Bibliographiques

• Ouvrages

- BAGLIN (G) et autre « *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain* » Edition ECONOMICA; 4^{ème} édition; France; Paris.
- BESCOS, (P), MENDOZA, (C) « *Le management de la performance* » éditions comptables malesherbes, Paris, 1994.
- COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) « *Gestion de production* » 4^{ème} édition, éditions d'organisation, 2003.
- COURTOIS Alain et Alii ; « *Gestion de la production* » Edition d'organisation ; 4^e Edition ; 2003.
- D.Tixier, H. Mathe et J.Colin, « *la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux* » édition Dunod, Paris, 1983.
- DEMEUR Claude « *Aide-mémoire Marketing* » édition DUNOD ; 6^e Edition ; Paris ; 2008.
- DORIATH (B) « *Contrôle de gestion en 20 fiches* » 5^{ème} édition, DUNOD, 2008.
- DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* » édition DUNOD, Paris.
- ESTAMPE Dominique « *performance de la supply chain et modèles d'évaluations* » édition ISTE.
- FENDER Michel et Yves P « *logistique supply chain* » 6^{ème} édition ; Dunod ; 2013.
- GRATACAP Anne, MEDAN Pierre « *logistique et supply chain management* » édition Dunod, paris, 2008.
- GUIRAUD David, « *Comprendre la chaine logistique* » édition LES ECHOS, 2004.
- JAVEL Georges ; « *Organisation et gestion de la production* » ; Edition DUNOD ; 4^{ème} Edition ; Paris ; 2004
- Jean-Jacques, « *marketing stratégique et opérationnel*», 7^{ème} édition, Dunod, paris, 2008.
- KOTLER, P - DUBOIS, B - MANCEAU, D « *Marketing Management* » 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012.
- LE MOINGE Remy « *supply chain management* », édition Dunod, Paris 2013.
- MAADANI Martine « *management et pilotage de la performance* » édition Hachette Supérieur ; 2009.

- MARCHAL André, « *logistique globale* » édition Ellipses, 2006.
- MEDAN Pierre et Gratacap Anne « *Logistique et Supply chain management* » Edition DUNOD ; Paris ; 2008.
- MORANA Joelle « *la logistique en 42 fiches* » ; édition ISTE ; 2018.
- PERROT Alain et VILLEMUS Philippe « *la boîte à outils de la supply chain* » édition Dunod ; 2015.
- PIMOR Yves, FENDER Michel « *logistique, production, distribution, soutien* », 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2008.
- PORTER Michael « *l'avantage concurrentiel* » édition Dunod ; 1999.
- SAMII Alexandre K. « *Stratégies logistiques : fondements, méthodes, applications* » édition Dunod ; 2^{ème} Ed ; Paris ; 2001.
- ZERMATI Pierrei « *La pratique de la gestion des stocks* » Edition DUNOD ; 4^e Edition ; Paris ; 1990.

• **Revues**

- Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010.
- PROULX (Denis) : « *Management des organisations publiques* », Presse de l'université de Québec, 2^{ème} édition, 2008.
- Sofian Ayadi « *Externalisation et création de valeurs au sein de la supply chain : entreprise étendue* » in Revue des sciences de gestion, no 236, 2009.

• **Mémoires et thèses**

- MOULOUA Zerouk « *Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques* » thèse de doctorat ; Institut national Polytechnique de Lorraine ; 2007.

• **Références électroniques**

- « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20rubrique/guidelogistique.pdf> ;
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm>.

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

- **Nom de l'entreprise:**
- **Etat juridique:**
- **Implantation:**
- **Fonction:**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, et en vue de l'obtention du diplôme de master, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions. On vous assure que tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

Axe 01 : La fonction supply chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

- **Q1 :** comment jugez-vous le rôle de la direction Supply Chain management au sein de Cevital agro-alimentaire ?
- **Q2 :** Quels sont les objectifs du plan d'action de la Supply Chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?
- **Q3 :** selon le cas de la Supply Chain de l'entreprise Cevital, existe-t-il des fonctions, qui sont moins ou pas intégrées dans la structure Supply Chain ?
- **Q4 :** Quelle est la politique de gestion adopté par la Supply Chain ? Et avec quel système d'information est assurée cette gestion ?
- **Q5 :** Quels sont les apports et la valeur crée par la Supply Chain au sein de Cevital agro-alimentaire ?

Axe 02 : La fonction approvisionnement dans la Supply Chain ?

- **Q1 :** Quelle est la différence entre la fonction achat et approvisionnement ?
- **Q2 :** Comment s'illustre le processus de déclenchement d'une commande ?
- **Q3 :** Quels sont les objectifs visés dans le processus d'approvisionnement ?
- **Q4 :** Quels sont les risques qui peuvent porter atteinte à l'activité du cycle d'approvisionnement?
- **Q5 :** Quelles sont les solutions développées par votre service, pour faire face à ces obstacles ?

Axe 03 : La fonction production dans la Supply Chain.

- **Q1** : Quelle est la stratégie de production adoptée par votre service ?
- **Q2** : Quel est l'objectif d'une planification de production dans la Supply Chain de Cevital agro-alimentaire ?
- **Q3** : Comment l'entreprise Cevital agro-alimentaire élabore-t-elle le plan directeur de production ?
- **Q4** : Est-ce que le service planification de la production opte pour une démarche de couverture de stocks ?
- **Q5** : Après avoir élaboré le plan directeur de production (PDP), comment procédez-vous à son exécution ?

Axe 04 : la fonction distribution dans la Supply Chain.

- **Q1** : Quelle est la politique de distribution dans la Supply Chain ?
- **Q2** : Quels sont les objectifs visés dans la nouvelle politique de distribution ?
- **Q3** : Comment présentez-vous la nouvelle politique de distribution ?
- **Q4** : comment cette nouvelle politique de distribution arrive à mieux répondre aux exigences de l'entreprise ?
- **Q5** : est-ce que cette nouvelle vision de distribution améliore-t-elle la satisfaction des clients ?

Annexe 02 : Gestion des stocks des consommables « Emballage » (Aout 2018)

Gestion des stocks - Consommables			Journée du =====>			14/08/2018	les 15 derniers jours									
N°	Désignation	OBS	Stock initial	Entrées	Sorties	Stock final	Couv.	Rupture	Cons. Moy	Couv.	Rupture	servati	bût d'ac	PMP	Cond. Huil	largarine
24	BARQUETTE SMEN 1.8KGS "CEVITAL"	B7480Y0400	396 288	-	-	396 288	-	-	16 740	24	06/09/18			9,80		
25	COUVERCLE SMEN 1.8KGS "CEVITAL"	B7480Y0500	419 328	-	-	419 328	-	-	11 827	35	18/09/18			9,80		
28	BARQUETTE FLEURIAL 500G	B7409Y0001	196 320	-	-	196 320	-	-	-	-	-			3,30		
29	COUVERCLE FLEURIAL 500G	B7409Y0002	342 240	-	-	342 240	-	-	-	-	-			3,30		
30	BARQUETTE MATINA 400GRS "CEVITAL"	B7480Y0401	215 040	-	-	215 040	-	-	2 304	93	15/11/18			2,80		
31	COUVERCLE MATINA 400GRS "CEVITAL"	B7480Y0501	288 000	-	-	288 000	-	-	3 072	94	15/11/18			2,80		
37	CARTON IMP MATINA 16 X 400 GRAMME	B7452Y0005	68 150	-	-	68 150	-	-	107	639	13/05/20			16,50		
39	CARTON FLEURIAL 16*500G	B7452Y0004	117 650	-	1 100	116 550	106	27/11/18	-	-	-			14,81		1 100
40	Carton Fleurial 24 x 500 grs	B7452Y0009	-	-	-	-	-	-	-	-	-			20,74		
41	CARTON IMP SMEN MEDINA 4 X 1,8 KG	B7452Y0017	99 050	-	3 300	95 750	29	12/09/18	5 960	17	30/08/18			19,40		3 300
44	CARTON BEURRE MDN 20kg (4X5KG)	B7452Y0092	1 600	-	-	1 600	-	-	320	5	19/08/18			19,60		
45	CARTON MARGARINE M-D-N 20KG	B7452Y0015	-	-	-	-	-	-	-	-	-			19,60		
50	CARTON SHORTNING 38/40	B7452Y0013	59 030	-	2 160	56 870	26,33	09/09/18	827	71	24/10/18			30,00		2 160
51	CARTON SHORTNING SANS IMPRESSION 20 KG	B7452Y0014	27 320	-	2 160	25 160	12	25/08/18	107	256	27/04/19			30,00		2 160
53	CARTON IMP FLEURIAL PLAQ. 40 X 250GR	B7452Y0052	146 900	-	-	146 900	-	-	2 000	73	26/10/18			15,50		

Annexe 03 : Plan directeur de production (Mars 2016)

					PDP DCH							
UM: TONNE					Stocks début du	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	stocks fin	
Produit /SKU	Code sage		cum ms	Δ/p	mois	S1	S2	S3	S4	S5	plts	
Elio 1L	HLLI001	Prevision vente	6 500,00			1 258	1 468	1 468	1 468	839	1 399	
		Stock prevu			-14%	1 991	1 783	1 565	1 347	1 130		1 091
		couverture					8,5	7,5	6,4	5,4		5,9
		Prod Planifiée	5 600,00			1 050	1 250	1 250	1 250	800		
Elio 2L	HLLI02R	Prevision vente	8 000,00			1 548	1 806	1 806	1 806	1 032	2 946	
		Stock prevu			0%	2 432	2 483	2 477	2 471	2 464		2 432
		couverture					10	10	10	10		9,1
		Prod Planifiée	8 000,00			1 600	1 800	1 800	1 800	1 000		
Elio 5L	HLLI005	Prevision vente	17 000,00			3 290	3 839	3 839	3 839	2 194	3 556	
		Stock prevu			-12%	4 738	5 747	3 709	1 670	2 031		2 738
		couverture					10	7	3	4		4,9
		Prod Planifiée	15 000,00			4 300	1 800	1 800	4 200	2 900		
Fleurial 5L MDN	HLLI005	Prevision vente	-			-	-	-	-	-		
		Stock prevu				-	-	-	-	-		
		Prod Planifiée	-			-	-	-	-	-		
Fleurial 1,8L	B9805Y0014	Prevision vente	350,00			68	79	79	79	45	1 031	
		Stock prevu			43%	667	759	860	941	862		817
		couverture					67	76	83	76		72,9
		Prod Planifiée	500,00			160	180	160	-	-		
Fleurial 1,8L Export		Prevision vente	-			-	-	-	-	-		
		Stock prevu				-	-	-	-	-		
		Stock disponible				-	-	-	-	-		
		Prod Planifiée	-			-	-	-	-	-		
Fleurial 1L	HLFL001	Prevision vente	50,00			10	11	11	11	6	243	
		Stock prevu			-100%	251	241	230	219	207		201
		couverture					150	143	136	129		94,2
		Prod Planifiée	-			-	-	-	-	-		
Fleurial 4L	HLFLPB004	Prevision vente	1 100,00			213	248	248	248	142	176	
		Stock prevu			-5%	205	242	193	195	146		155
		couverture					7	5	5	4		4,5
		Prod Planifiée	1 050,00			250	200	250	200	150		
Total (tonne)		Prod Planifiée	30 150,00			7 360	5 230	5 260	7 450	4 850	9 351	
Total (tonne)		Prevision vente	33 000,00		-9%	6 387	7 452	7 452	7 452	4 258		

Annexe 05 : Intentions d'achats (Aout 2018)

CLR	Code Client	Distributeur	Commande	Famille	Code Article	Désignation Article	Qte Commandée	Quantité	Prix
CLR27MOSTA	2701010001	MOSTA01	BC1019146	Eau Fruits PET / Tchirna 1L	B99129089	E F ORANGE 1L PET (nouvelle recette)	2	2	85907
CLR27MOSTA	2716010003	MOSTA01	BC1018780	Eau Minérale / Eau Minérale	LKEM05L	Eau minérale 0,5 L	1	1	23339,52
CLR27MOSTA	2722010006	MOSTA01	BC1018802	Eau Minérale / Eau Minérale	B9812Y0001	Eau minérale 1,5 L	1	1	16873,92
CLR27MOSTA	2718010001	MOSTA01	BC1018968	Eau Minérale / Eau Minérale	B9812Y0001	Eau minérale 1,5 L	4	4	16873,92
CLR27MOSTA	2717010001	MOSTA01	BC1019254	Eau Minérale / Eau Minérale	B9812Y0001	Eau minérale 1,5 L	2	2	16873,92
CLR27MOSTA	2716010004	MOSTA01	BC1018923	Eau Minérale / Eau Minérale	B9812Y0001	Eau minérale 1,5 L	2	2	16873,92
CLR27MOSTA	2722010001	MOSTA01	BC1019291	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2717010004	MOSTA01	BC1018961	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2717010003	MOSTA01	BC1018921	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2717010003	MOSTA01	BC1019254	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2716010002	MOSTA01	BC1018654	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2712010003	MOSTA01	BC1018694	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2717010003	MOSTA01	BC1018921	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2717010001	MOSTA01	BC1018841	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	14	14	97750
CLR27MOSTA	2702010001	MOSTA01	BC1018822	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	97750
CLR27MOSTA	2701010024	MOSTA01	BC1018824	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	2	2	97750
CLR27MOSTA	2701010011	MOSTA01	BC1018824	Huile / Elio	HLI001	H Elio II 1L	1	1	102150
CLR27MOSTA	2701010003	MOSTA01	BC1018921	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2719010010	MOSTA01	BC1019071	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2718010001	MOSTA01	BC1018968	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2717010004	MOSTA01	BC1018961	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	2	2	102150
CLR27MOSTA	2716010004	MOSTA01	BC1018923	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	2	2	102150
CLR27MOSTA	2716010002	MOSTA01	BC1018654	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	2	2	102150
CLR27MOSTA	2712010003	MOSTA01	BC1018694	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	3	3	102150
CLR27MOSTA	2717010003	MOSTA01	BC1018921	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	2	2	102150
CLR27MOSTA	2704020002	MOSTA01	BC1019030	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2702010001	MOSTA01	BC1018841	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	12	12	102150
CLR27MOSTA	2701020054	MOSTA01	BC1018848	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2701010003	MOSTA01	BC1018969	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2701010021	MOSTA01	BC1019182	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2701010011	MOSTA01	BC1018824	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	2	2	102150
CLR27MOSTA	2701010006	MOSTA01	BC1018858	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2722010007	MOSTA01	BC1019107	Huile / Elio	HLI02R	H Elio II 2L Ronde	1	1	102150
CLR27MOSTA	2722010006	MOSTA01	BC1018802	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2722010000	MOSTA01	BC1019291	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2718010000	MOSTA01	BC1018968	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2717010000	MOSTA01	BC1018969	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2717010000	MOSTA01	BC1018921	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	2	2	94080
CLR27MOSTA	2717010000	MOSTA01	BC1019254	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	2	2	94080
CLR27MOSTA	2716010000	MOSTA01	BC1018923	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2716010000	MOSTA01	BC1018654	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2714010000	MOSTA01	BC1019040	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	16	16	94080
CLR27MOSTA	2707010000	MOSTA01	BC1018832	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	3	3	94080
CLR27MOSTA	2704020005	MOSTA01	BC1019030	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2701020005	MOSTA01	BC1018948	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2701010006	MOSTA01	BC1019069	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2701010006	MOSTA01	BC1018824	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	2	2	94080
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1018958	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019107	Huile / Elio	HLI005	H Elio II 5L	1	1	94080
CLR27MOSTA	2702010000	MOSTA01	BC1018841	Huile / Fleural	B980Y0014	H Fleural 1,8L	2	2	148512
CLR27MOSTA	2702010000	MOSTA01	BC1018841	Huile / Fleural	HLFLPB004	H Fleural 4L Boite	2	2	152880
CLR27MOSTA	2702010000	MOSTA01	BC1018841	Légumes Secs / Lentilles	B980Y0003	LEGUSTE - LENTILLES VERTES 1KG	0,012345679	1,11111111	1850
CLR27MOSTA	2701020002	MOSTA01	BC1018848	Margarine / Margarine de table	MAFEP500	Marg Feuilletage 500 grs	0,0015625	0,125	1760
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019298	Margarine / Margarine de table	MAFEP500	Marg Feuilletage 500 grs	0,0078125	0,625	1760
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019298	Margarine / Margarine de table	MATP250	Marg Fleural 250 grs	1	1	174400
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019298	Margarine / Margarine de table	MATP250	Marg Fleural 250 grs	0,00203125	0,1625	2190
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019298	Margarine / Margarine de table	B980Y0038	MARGARINE FLEURAL BARQ. 250 Grs	0,005	0,5	1464
CLR27MOSTA	2701020000	MOSTA01	BC1018848	Margarine / Margarine de table	B980Y0040	MARGARINE FLEURAL NEW BARQ. 500Grs	0,00061284	0,05555556	1760
CLR27MOSTA	2702010000	MOSTA01	BC1018841	Légumes Secs / Riz	B980Y0004	RIZO - RIZ ETUVE 1KG	0,01614059	1,9047619	980
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019107	Sucre / Sucre blanc	B985Y3025	SKOR EN MORCEAUX 750Gr	1	1	87675
CLR27MOSTA	2722010000	MOSTA01	BC1019291	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2722010000	MOSTA01	BC1019022	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2719010000	MOSTA01	BC1019071	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	7	7	87675
CLR27MOSTA	2718010000	MOSTA01	BC1018968	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2717010000	MOSTA01	BC1018961	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2717010000	MOSTA01	BC1018921	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	2	2	87675
CLR27MOSTA	2717010000	MOSTA01	BC1019254	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2716010000	MOSTA01	BC1018654	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	2	2	87675
CLR27MOSTA	2712010000	MOSTA01	BC1018694	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	2	2	87675
CLR27MOSTA	2707020000	MOSTA01	BC1019029	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	2	2	87675
CLR27MOSTA	2704020000	MOSTA01	BC1019030	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2702010000	MOSTA01	BC1018841	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	20	20	87675
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019186	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019069	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019107	Sucre / Sucre blanc	B985Y3020	Sucre Skor 1kg	1	1	87675
CLR27MOSTA	2716010000	MOSTA01	BC1018923	Sucre / Sucre blanc	B985Y3030	Sucre Skor 5kg	1	1	79200
CLR27MOSTA	2707020000	MOSTA01	BC1019029	Sucre / Sucre blanc	B985Y3030	Sucre Skor 5kg	1	1	79200
CLR27MOSTA	2704020000	MOSTA01	BC1019030	Sucre / Sucre blanc	B985Y3030	Sucre Skor 5kg	1	1	79200
CLR27MOSTA	2702010000	MOSTA01	BC1018841	Sucre / Sucre blanc	B985Y3030	Sucre Skor 5kg	1	1	79200
CLR27MOSTA	2701010000	MOSTA01	BC1019182	Sucre / Sucre blanc	B985Y3030	Sucre Skor 5kg	1	1	79200

Annexe 07 : Planification de la distribution (Aout 2018)

O	N	Famille	Désign. Art	PRIX DE CONSERVES - CLN - QUOTIDIEN										08/08/2018		Rupture Théorique		stock tampon	
				Stock de 15.00	Prog 1	Prog 2	50%	DAPASON	OL	Stock de 15.00	Prog 4	Stock de 08.00	Rupture théorique	Stock 06h	Satisfaction OL				
				Heure	7:00			9:30	Début	Fin	Début	Fin							
B9810Y5001		Confiture	Confiture Abricot 12 400 GRs	0							1	2	0	0	0	0	0	4	0.0
B9810Y5002		Confiture	CONFITURE FIGUE V, 400g	2							0	0	0	0	0	0	0	4	0.0
B9810Y5003		Confiture	Confiture Abricot 414 800 GRs	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9810Y5103			Triple Concentré Orange 51	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9810Y2006			MAYONNAISE FULL FAT (PET) 220gr	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9810Y2009			MAYONNAISE FULL FAT (VERRE) 450gr	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9810Y2004			MAYONNAISE FULL FAT (PET) 595gr	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9810Y2003			MAYONNAISE FULL FAT (PET) 200gr	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y8003			E.F. ORANGE 2L PET (nouvelle recette)	1				3			3	1	1	1	4	0	0	0	0.0
B9812Y8004			E.F. ORANGE 2L PET «CLASSIQUE»	0,375							10	0,375	0,375	0,375	4	0	-10	0	-8.4
B9812Y8002			E.F. ORANGE 2L PET (NOUVELLE RECETTE)	8,15							2	-1	0	0	4	0	-2	0	-3.0
B9812Y8001			E.F. COCKTAIL TROPICAL 2L PET	1							2	-3	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y8005		Eau Fruits	E.F. ORANGE-MANGUE 2L PET	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y8006		Eau Fruits	E.F. POMME TROUBLE 2L PET	0							0	0	0	0	2	0	-3	0	-2.0
B9812Y8007		Eau Fruits	E.F. FRUITS ROUGE 2L PET	2							2	0	0	0	1	0	-1	0	-1.0
B9812Y8008		Eau Fruits	E.F. ORANGE-ABRICOT 2L PET (vnta recette)	1							3	-2	0	0	1	0	-3	0	-1.0
B9812Y8009		Eau Fruits	E.F. ORANGE-PÊCHE 2L PET (vnta recette)	13							5	8	8	8	1	0	-3	0	-9.0
B9812Y8010		Eau Fruits	TOTAL SUB / litre	28,425	0	0	0	3			24	1,025	11,378	11,378	37	0	0	1	-1.2
B9812Y0001		EAU	APV de Camion	1	8	0	0	0			71,00	69,9	59,866	59,866	94	0	-71	48	-120.9
B9812Y0002		EAU	Eau minérale 1.5 L	43		44	44				0	41	41	41	1	0	0	10	-11.0
B9812Y0003		EAU	Eau minérale 0.5 L	41							0	0	0,375	0,375	0	0	0	2	-4.4
B9812Y0004		EAU	EAU MINÉRALE GAZÉIFIE	0,4							0	0	0,375	0,375	0	0	0	0	0.0
B9812Y0005		EAU	TOTAL SUB / litre	84,2	0,0	88,8	88,8	0,6			71,8	104,2	101,2	101,2	95,2	0,6	71,9	69,8	-17,2
B9812Y0006		EAU	Stock de Camion	6	8	2	2	0			4	3	3	3	4	0	-3	0	-2.0
B9812Y0007		EAU	Nous se Camion	47							34	37,8	37	37	41	0	-34	26	-12.0
B9812Y0008		EAU	H.Elio II 1L	0			24				0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0009		EAU	H.Elio II 1.800	0							109	27,0	27,0	27	0	0	-123	55	-136.6
B9812Y0010		EAU	H.Elio II 5L	62		74	74				60	34,137778	34,1	34,137778	60	0	-62	36	-91,1
B9812Y0011		EAU	H.Elio II 2L Ronde	46		24	24				0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0012		EAU	TOTAL SUB / litre	20							27	16	16	16	0	0	-27	0	-20.0
B9812Y0013		EAU	HUILE FRIDOR PROFESSIONNELS 5L	0			18				0	23,045833	23,046	23,046	9	0	0	12	-20.0
B9812Y0014		FRIDOR	HUILE FRIDOR 5L	23							0	0,0	0,0	0,0	1	0	0	0	0.0
B9812Y0015		FRIDOR	HUILE NEW FLEURAL 1L boîte	0			4				7	27,40	27,4	27,4	17	0	7	22	-34.4
B9812Y0016		FRIDOR	HUILE NEW FLEURAL 4L Boîte	30							0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0017		FRIDOR	TOTAL SUB / litre	23	0	0	184	184			237	153	165,04	165,04	277	0	-191	159	-392.9
B9812Y0018		FRIDOR	Nous se Camion	13	0	0	0	0			0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0019		FRIDOR	BEURRE TENDRE GORMAND PLAQ. 250 Grs	0,03							2,15	2,0	2,0	2,0	0	0	-2	0	-1.0
B9812Y0020		FRIDOR	Marg.Matina 400grs	4,14							0,00	3,0	3,0	3,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0021		FRIDOR	MATINA PATISSIERE PLAT 20*250 GRs	2,98							11,41	3,1	3,1	3,1	0	0	0	0	0.0
B9812Y0022		FRIDOR	Marg.Feuilletage 500 grs	6,32							0,00	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0023		FRIDOR	Marg.Feuilletage 600 grs	0,00							0,00	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0024		FRIDOR	MARGARINE FLEURAL NEW BARQ. 600grs	0,00							1,44	2,3	2,3	2,3	0	0	-1	0	-3.7
B9812Y0025		FRIDOR	MARGARINE FLEURAL NEW BARQ. 600grs	3,72							9,34	10,9	10,86	10,9	22	0	-9	24	-1.8
B9812Y0026		FRIDOR	MARGARINE FLEURAL BARQ. 250 Grs	20,20							0,1	1,8	1,8	1,8	0	0	-5,7	0	-4.0
B9812Y0027		FRIDOR	Marg.Fleural 250 grs	1,88							6,5	0,0	0,0	0,0	0	0	-6	4	-3.0
B9812Y0028		FRIDOR	Smirn 15° 500 grs	4,02							8,4	-3,1	0,0	0,0	1	0	-5,1	0	-3.5
B9812Y0029		FRIDOR	Smirn 1.8 lit	3,03							5,8	-1,5	0,0	0,0	1	0	-11	0	-22.7
B9812Y0030		FRIDOR	Smirn 1.8 lit	3,78							12	10	10	10	0	0	-12	0	-7.0
B9812Y0031		FRIDOR	Smirn 1.8 lit	22,00		0,0	0,0	0,0			44,9	171,1	171,1	171,1	49	0,0	-95	69	-2.3
B9812Y0032		FRIDOR	TOTAL SUB / litre	72,1	0,0	0,0	0,0	0,0			4	4	4	4	0	0	-2	0	-1.0
B9812Y0033		FRIDOR	Nous se Camion	26	0	0	0	0			116	75,7	75,661	75,660	151	0	-116	66	-91,1
B9812Y0034		FRIDOR	Sucre Skor 1kg	10		2	2				4	8	8	8	0	0	0	0	0.0
B9812Y0035		FRIDOR	SKOR EN SACHET VERSEUR 1KG	0							0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0036		FRIDOR	SKOR EN MORCEAUX 1KG	0							0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0037		FRIDOR	SKOR EN MORCEAUX 500G	0							2,0	8,7	8,7	8,7	3	0	-2	8	-18,7
B9812Y0038		FRIDOR	SKOR EN MORCEAUX 750gr	0							0	0,0057143	0,0057	0,0057143	1	0	0	0	0.0
B9812Y0039		FRIDOR	SUCRE SKOR ROUX 1KG	0,005714286							0	0	0	0	2	0	0	0	0.0
B9812Y0040		FRIDOR	SUCRE SKOR ROUX 750gr	0							0	0	0	0	1	0	0	0	0.0
B9812Y0041		FRIDOR	SUCRE SKOR ROUX 500G	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0042		FRIDOR	SUCRE SKOR BLANC 500G	0							13	50	50	50	19	0	-13	1	-8,0
B9812Y0043		FRIDOR	SUCRE SKOR 2kg	63		12	12				11	28	28	28	19	0	-11	22	-8,0
B9812Y0044		FRIDOR	SUCRE SKOR 5kg	27							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0045		FRIDOR	TOTAL SUB / litre	296	0	0	119	119			144	172,0411	172,027	172,0342	133,226748	0,0	144	112	-319,2
B9812Y0046		FRIDOR	Nous se Camion	23,42857143							0	23,428571	23,429	23,428571	0	0	0	0	-14,4
B9812Y0047		FRIDOR	LEGLUSTE - HARICOTS BLANCS 1KG	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0048		FRIDOR	LEGLUSTE - LENTILLES VERTES 1KG	15,8							0	15,8	15,8	15,8	0	0	0	0	-16,8
B9812Y0049		FRIDOR	RIZO -RIZ BLANC 1KG	16							14	2	2	2	0	0	-14	0	-16,0
B9812Y0050		FRIDOR	RIZO -RIZ ETUVE 1KG	3,857142857							8,952380952	1,0522901	1,0522901	0	0	0	0	0	0.0
B9812Y0051		FRIDOR	TOTAL SUB / litre	69	0	0	0	0			23	41	41	41	0	0	-23	0	-50,1
B9812Y0052		FRIDOR	Nous se Camion	3	0	0	0	0			1	2	2	2	0	0	0	0	0.0
B9812Y0053		FRIDOR	TOTAL SUB / litre	92,3	0,0000	44,0	298,0	298,0			359,83	479	501	501	1,852	0,0	459	416	-1061,35
B9812Y0054		FRIDOR	Nous se Camion	26	0	2	13,00	1			23	20	21	1	21	38	0	-20	18
B9812Y0055		FRIDOR	stock début J1 à 06 h																

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des Figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale - - - - -	01
Chapitre 01 : Théorie sur la chaine logistique - - - - -	03
Introduction - - - - -	03
Section 01 : les stades d'évolutions de la logistique - - - - -	03
1. 1. Les origines de la logistique	03
1. 2. De la supply chain au supply chain management	04
1. 3. Les facteurs d'évolutions de la chaine logistique	05
Section 02 : Définitions des concepts de base - - - - -	05
2. 1. Définition et caractéristique des concepts de base de la chaine logistique	05
2. 1.1. Définition de la logistique	05
2. 1.2. Définition de la chaine logistique (Supply chain)	05
2. 1.3. Définition du supply chain management (la gestion de la chaine logistique)	07
2. 2. Les intervenants dans le supply chain et le rôle des intermédiaires	08
2. 3. Les apports de la gestion de la chaine logistique.....	11
2. 3.1. Apports financiers	11
2. 3.2. Les apports opérationnels	12
2. 3.3. La satisfaction des clients	12
2. 3.4. Enjeux du développement humain et dimensions sociétales	12
Section 03 : organisation du supply chain management - - - - -	12
3. 1. Les fonctions supply chain management	13
3. 1.1. Achat et Approvisionnement	13
3. 1.2. Production	14
3. 1.3. Le Stockage	15
3. 1.4. La distribution	16
3. 1.5. Le transport	16
3. 1.6. La vente	16
3. 2. Les flux supply chain management	18

3. 2.1. Définition d'un flux	18
3. 2.1.1. Les flux physiques.....	18
3. 2.1.2. Les flux d'informations	19
3. 2.1.3. Les flux financiers	20
3. 2.2. La gestion des flux logistique	20
3. 2.3. Les différents types de flux logistiques	21
3. 2.4. Méthode de gestion des flux : la cartographie de la chaîne de valeur	22
3. 3. Les décisions et les stratégies dans le supply chain management.....	23
3. 3.1. Les décisions stratégiques	23
3. 3.1.1. Stratégie d'Achat	24
3. 3.1.2. Stratégie de production	25
3. 3.1.3. Stratégie de distribution	26
3. 3.2. Les décisions tactiques	27
3. 3.3. Les décisions opérationnelles	28
Conclusion - - - - -	29
Chapitre 02 : La gestion de la chaine logistique au cœur de la performance de l'entreprise	
- - - - -	30
Introduction - - - - -	30
Section 01 : Théorie sur la performance - - - - -	30
1. 1. Définitions de la performance	31
1. 1.2. Les caractéristiques de la performance	31
1. 1.3. la distinction entre la performance et les notions voisines	33
1. 2. Les critères et indicateurs de la performance	33
1. 2.1. Les choix des indicateurs de performance	33
1. 2.2. Indicateurs de performance	34
1. 2.2.1. Définition de l'indicateur	34
1. 2.2.2. Les différents types d'indicateurs	34
1. 3. La performance logistique	35
1. 3.1. Définition de la performance logistique	35
Section 02 : Création de la valeur et pilotage des fonctions supply chain management	37
2. 1. Création de la valeur à partir du supply chain mangement	37
2. 1.1. Notion de chaine de valeur	37

2. 1.2. Identification des activités créatrice de valeur	38
2. 1.3. Valeur et création de la valeur	40
2. 2. Pilotage des différentes fonctions supply chain management	41
2. 2.1. Piloter la performance achat	41
2. 2.2. Piloter la performance de la production	42
2. 2.3. Piloter la performance de la gestion des commandes-administration des ventes	43
2. 2.4. Piloter la performance des stocks	44
2. 3. Amélioration des fonctions supply chain management	44
2. 3.1. Améliorer la performance achat	45
2. 3.2. Améliorer la performance production	45
2. 3.3. Améliorer la performance des stocks	46
2. 3.4. Améliorer la performance de la gestion des commandes-administration de ventes	47
Section 03 : Les référentiels d'évaluation d'une performance supply chain	
Management - - - - -	47
3. 1. Approche d'évaluation d'une performance supply chain management	48
3. 1.1. Modèle WCL (world class logistics model)	48
3. 1.2. Le modèle supply chain operations reference SCOR	49
3. 1.3. Tableau de Bord Prospectif (TBP)	49
3. 1.4. AFNOR FD X50-605 (AFN204b)	50
3. 1.5. Balanced Scorecard (BSC)	50
3. 1.6. Activity Bases Costing (ABC)	50
3. 2. Maitriser la planification du supply chain management	51
3. 2.1. La planification	51
3. 2.1.1. Au niveau stratégique	51
3. 2.1.2. Au niveau tactique	53
3. 3. Maitriser l'exécution des fonctions supply chain management	56
3. 3.1. Le kanban	56
3. 3.2. Le juste à temps (Just in time)	57
3. 3.3. L'ordonnancement	57
3. 3.4. Les solutions logistiques de la grande distribution	58
3. 3.5. Transportation management system (TMS)	61
Conclusion - - - - -	62

Chapitre 03 : La contribution du supply chain management a la performance de l'entreprise Cevital agroalimentaire	63
Introduction	63
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil Cevital agroalimentaire	63
1. 1. Historique de l'entreprise	63
1. 2. Situation géographique	64
1. 3. Les différentes activités de Cevital	65
Section 02 : Objectifs et capacités de Cevital	67
2. 1. Les capacités du complexe Cevital	67
2. 2. Objectifs et missions	68
2. 2.1. Les facteurs clés de succès	69
2. 2.2. La structure et l'organisation de l'entreprise	69
2. 3. La présentation et l'organisation supply chain management	72
2. 3.1. La présentation de la direction supply chain management	72
Section 03 : L'apport du supply chain management à la performance de l'entreprise Cevital agroalimentaire	74
3. 1. Méthodologie de la recherche et analyse des résultats	74
3. 1.1. Présentation de l'étude qualitative	74
3. 2. Analyse des résultats	76
3. 3. Constat final de l'enquête	92
3. 3.1. Présentation des recommandations	93
Conclusion	94
Conclusion générale	95
Références bibliographique	
Annexes	

Résumé :

L'objet de notre travail consiste à étudier la contribution du supply chain management sur la performance de l'entreprise CEVITAL, et déterminer l'importance de cette fonction dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Le Supply Chain Management à une place importante, car elle assure la coordination entre les différentes fonctions c'est-à-dire entre l'amont et l'aval, elle assure aussi l'écoulement du produit vers le client dans les délais et à moindre coût tout en s'engageant à le satisfaire.

A travers cette optique, la SCM apparait comme un moyen majeur pour développer un avantage concurrentiel et contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cette démarche, a permis au groupe d'être plus compétitif dans son domaine d'activité et d'avoir une place de leader sur le marché national. Le Groupe Cevital développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025.

Mots clés:

(Supply Chain Management; Supply Chain; Performance; Plannification, Plate-formed; CLR)

Abstract:

The purpose of our work is to study the contribution of supply chain management on the performance of the company CEVITAL, and determine the importance of this function in achieving the objectives set by the company.

Supply Chain Management plays an important role because it ensures coordination between the various functions, is upstream and downstream, it also ensures the flow of the product to the customer within the deadlines and lower cost while committing to satisfy it.

With this in mind, the SCM appears as a major means to develop a competitive advantage and contributes to the improvement of the company's performance.

This approach allowed the group to be more competitive in its field of activity and to establish a leading position in the national market. For many years now, the Cevital Group has been developing an ambitious international acquisition strategy, in search of growth drivers by 2025.

Keywords:

(Supply Chain Management, Supply Chain, Performance, Planning, Platform, CLR)