



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
Département des Sciences commerciales**

Mémoire :

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Marketing Industriel

Thème :

**La gestion de la chaîne logistique
Cas : Carrosserie DBK, Tizi-Ouzou**

Réalise par :

- DJATIT Fatma
- TALEB Rabéa

Encadré par :

Mme : SI MANSOUR. F

Mémoire soutenu le, devant les membres du jury :

- **Présidente :** Mr ABIDI. M
- **Encadreur :** Mme SI MANSOUR. F
- **Examinatrice :** Mme LOUGGAR. R

Promotion : 2018-2019

Remerciement

Nous remercions le bon DIEU pour nous avoir donné la force et la volonté de dépasser tous les obstacles et finaliser ce travail.

Nos vifs remerciements vont à notre promotrice Madame F. SI MANSOUR pour son aide précieux, et sa disponibilité, nous leur exprimons notre profonde gratitude d'avoir dirigé ce travail et mis à notre disponibilité la documentation nécessaire.

Nous remercions également notre responsable de stage monsieur K.BENSEARYE, responsable marketing au sein de l'entreprise LEMARECHAL pour son disponibilité de répondre à nos questions.

Nous remercions les membres de jury pour nous avoir fait l'honneur d'évaluer notre travail.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail à ;

Mon père Ali, qui peut trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans ma vie.

A ma douce maman Fatiha, pour tout son amour, sa tendresse et son affection sans limites,

A ma très chère sœur Rokia, pour tout ce qu'elle a fait pour moi et à qui je dois tout,

A mon très cher frère Hamza, sa femme Nour El Houda et sa fille Malak, pour tous les bons moments passés ensemble,

A mes tantes, oncles, cousins, cousines, en particulier ma tante Wahiba et ma tante Malika, qui n'ont cessé d'être pour moi un exemple de générosité,

A ma très chère voisine Lynda, A ma très chère amie Kahina et A mes collègues du CHU, pour tous les bons moments et ce qu'on a vécu ensemble.

Fatma (Amina)

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma très chère mère, qui m'a toujours encouragé et soutenu.

A mon cher papa, qui n'a jamais ménagé d'efforts et de sacrifices pour m'encourager et me soutenir.

A mes adorables frères Hakim, Yazid, Toufik et Mohammed Ouali.

A mes chères sœurs Hakima, Nacera.

A mes adorables Elyes et Dahbia.

A mes cousins et cousines.

A mes meilleures amies Yamina, Katia, Lynda et Samira.

A l'ensemble des enseignants m'ayant formé et initié dans ce domaine.

Rabéa

APS: Advanced Planning and Scheduling

BSC: Balanced Scorecard

CUMP: Coût Unitaire Moyen Pondéré

DRP : Distribution Requirements Planing

ERP : Enterprise Ressource Planning

MRP : Matériels Ressource Planning

NTIC : Nouvelle Technologies de l'information et de la communication

SCC: Supply Chain Council

SCOR: Supply Chain Operation Reference

SMC: Supply Chain Management

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Problématique logistique	24
Tableau N°2 : Les cinq défit de la distribution	30
Tableau N°3 :L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise « LEMARECHAL » entre les années 2016 et 2018	72
Tableau N° 4 : Evolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018.....	76
Tableau N°5 : Evolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018.....	77
Tableau N°6 : Evolution des quantités de la tôle entre 2016 et 2018.....	78

Liste des figures

Figure N°1 : La chaine logistique	11
Figure N°2 : La chaine logistique	12
Figure N°3 : Relation entre les acteurs de la chaine logistique globale	13
Figure N°4 : Structure possible d'une chaine logistique	15
Figure N°5 : Chaine de valeur physique et virtuelle	18
Figure N°6 : Les apports du partenariat	20
Figure N°7 : Les flux de la chaine logistique	23
Figure N°8 : Illustration d'un circuit de distribution « direct ».....	43
Figure N°9 : Illustration d'un circuit de distribution « court ».....	44
Figure N°10 : Illustration d'un circuit de distribution « long ».....	44
Figure N°11 : Processus de modèle SCOR.....	50
Figure N°12 : Les quatre axes de balanced scorecard.....	54
Figure N°13 :L'organigramme de la direction générale de l'entreprise « LEMARECHAL».	68
Figure N°14 : L'évolution de chiffre d'affaire de « LEMARECHAL» entre 2016 et 2018..	73
Figure N°15 : Evolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018.....	76
Figure N°16 : Evolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016et2018.	77
Figure N°17 : Evolution des quantités achetées de la tôle entre 2016 et 2018.....	78
Figure N° 18 : Circuit direct de distribution de l'entreprise « LEMARECHAL ».....	85

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale01

Chapitre 1 : Présentation de la logistique et la chaîne logistique

Section 1 : Généralités sur la logistique et la chaîne logistique06

Section 2 : Les domaines d'activité de la chaîne logistique18

Section 3 : Les fonctions de la chaîne logistique25

Chapitre 2 : la gestion de la chaîne logistique

Section 1 : Les enjeux de la supply chain management33

Section 2 : Les modèles et les outils des performances45

Section 3 : Pilotage de la supply chain 57

Chapitre 3 : Cas Pratique

Section 1 : La présentation de l'entreprise65

Section 2 : Analyse de la gestion de la chaîne logistique74

Conclusion générale88

Bibliographie

Les annexes

Table des matières

Résumé

INTRODUCTION GENERALE

La logistique, si elle est loin de connaître une renommée aussi grande que celle du marketing, elle bénéficiera aujourd'hui d'une indéniable visibilité : elle est l'objet de nombreux enseignements et de recherches. Par ailleurs, les entreprises sont chaque jour plus nombreuses à s'organiser, plus ou moins profondément, en suivant les principes de la logistique.

Cette dernière est une démarche, c'est aussi une fonction prise en charge par un individu : le logisticien. Couvrant les opérations liées au flux de matières et d'informations, elle définit un ensemble d'emplois dont les effectifs, bien que l'on ne puisse les chiffrer précisément, sont importants : chauffeurs routiers, magasiniers manutentionnaires, agents de maîtrise « cadre du transport et de la logistique » que seul un abus de langage, toutefois, autorise à dénommer « logisticiens ». La mission de la logistique est d'augmenter le service, l'efficacité et la qualité, tout en réduisant les coûts. Dans un contexte hautement concurrentiel, cette exigence ne saurait être négligée.

L'émergence des réseaux d'entreprise à partir des années 1990 concrétise les alliances stratégiques que les entreprises sont amenées à établir, face à la volatilité des marchés, pour partager les risques financiers et rechercher des complémentarités industrielles.

L'ensemble des entreprises partenaires forme un réseau ou « chaîne logistique » dédiée à la production d'une famille de produits finis pour les entreprises clientes. Ainsi, une chaîne logistique peut-elle se définir comme la coopération de tous les partenaires industriels pour l'élaboration d'une famille de produits finis.

Dans beaucoup de secteurs industriels et notamment celui de la gestion de production, les chaînes logistiques sont soumises à des aléas importants qui menacent leurs évolutions et dégradent souvent leurs performances. Dans ce contexte, le domaine de la gestion des chaînes logistiques a suscité ces dernières années un grand intérêt.

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

Les chaînes logistiques sont un résultat, ou plutôt une conséquence, de la déferlante mondialisation et de la globalisation des marchés. En effet, dans un environnement de plus en

plus concurrentiel, la course vers la réduction des coûts de production tout en gardant une bonne qualité de produits finis et en améliorant la qualité de service aux clients, plus exigeant que jamais, n'en finit plus.

La gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management) définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final. Il s'agit d'estimer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités, afin de mieux synchroniser les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication. Pour les entreprises d'envergure utilisant de nombreux sous-traitants, c'est l'unique moyen de servir les clients selon les exigences de prix, de délai et de qualité. Si une entreprise se lance dans un projet de la gestion de la chaîne logistique (SCM) c'est qu'elle souhaite améliorer les flux et les délais tout en assurant une maîtrise rigoureuse des coûts.

Ainsi, la gestion de la chaîne logistique consiste à optimiser l'ensemble des activités et processus d'élaboration, d'acheminement et de stockage d'un produit ou d'un service, depuis la gestion des matières premières jusqu'à celle des produits finis.

La bonne gestion de la chaîne logistique d'une entreprise industrielle est un élément clé de succès, elle détermine le niveau de satisfaction de service et l'optimisation des coûts voire l'impact de l'image de l'entreprise dans l'esprit des clients.

Malgré l'importance de la chaîne logistique dans les stratégies de développement, dans l'économie algérienne, cette dernière est une idée encore dans les limbes. En effet, les petites entreprises algériennes ont été marginalisées jusqu'à la fin des années quatre-vingt au profit de la grande entreprise. Et la logistique n'a pas été leur préoccupation majeure, elles ont évolué dans un environnement totalement défavorable et étaient concentrées sur des activités de transformation courantes, à très faible valeur ajoutée et de faible intensité. Si la logistique est à la traîne en Algérie, les causes sont multiples : des administrations en charge de ces fonctions stratégiques, l'absence de contenu intellectuel et culturel de la notion de résultat et le manque évident de la logistique économique, hérité de l'ère des monopoles, avec l'ingestion de surcoûts énormes, camouflés par l'argent du pétrole.

Conscientes de l'importance de la maîtrise de la chaîne logistique au niveau du marché local, notre mission consiste alors à effectuer un diagnostic global de la logistique actuelle,

examiner le fonctionnement de la chaîne logistique de l'entreprise LEMARECHAL CARROSSERIES CONSTRUCTEUR.

Notre problématique est de voir dans quelle mesure la gestion de la chaîne logistique est-elle à même d'assurer le pilotage efficace des activités d'une entreprise ?

Pour mieux cerner notre question centrale et répondre à celle-ci, nous optons pour les sous questions suivantes :

- Qu'est ce que la chaîne logistique et quel est le rôle qui lui a été confié ?
- Comment les modèles et les outils de la performance appliqués dans une chaîne logistique permettent-ils l'amélioration des fonctions d'une entreprise ?
- Comment l'entreprise LEMARECHAL CARROSSERIES CONSTRUCTEUR peut-elle piloter et contrôler les flux qui se déroulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique?

Afin de répondre à la problématique et aux questions préalablement posées, nous avons émis les objectifs de recherche suivants :

- Suivre et connaître le processus logistique qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Effectuer un diagnostic de la chaîne logistique de l'entreprise pour prévoir un plan d'amélioration. Ce qui nous amène à nous interroger sur le bon fonctionnement de la chaîne logistique au sein de l'entreprise LEMARECHAL CARROSSERIES CONSTRUCTEUR.

Pour pouvoir répondre aux différentes questions posées et apporter des informations à nos objectifs, nous adoptons une démarche méthodologique reposant sur des recherches bibliographiques et documentaires internes et externes, qui portent essentiellement sur « La Gestion De La Chaîne Logistique » et des données fournies par l'entreprise « LEMARECHAL CARROSSERIES CONSTRUCTEUR ».

Après avoir initié notre travail par une introduction générale, nous avons réparti ce dernier en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre, nous présentons les fondements de la logistique en trois sections : la première où nous allons parler en général sur la logistique et la chaîne logistique,

la deuxième section portera sur les domaines d'application de la logistique, la troisième section traitera les fonctions de la logistique

- Dans le second chapitre, nous aurons un aperçu sur la gestion de la chaîne logistique, ce dernier est composé de trois sections : la première portera sur les enjeux de gestion de la chaîne logistique, la seconde portera sur les modèles et les outils existants dans la performance logistique, la troisième section sera basée sur le pilotage de la chaîne logistique

- Dans le troisième et dernier chapitre, nous présenterons le résultat de notre travail au sein de l'entreprise « LEMARECHAL CARROSSERIES CONSTRUCTEUR », qui est organisé en trois sections : la première section est consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section, concerne l'analyse de la gestion de la chaîne logistique.

Introduction

Les entreprises sont aujourd'hui obligées de trouver des solutions originales et toujours plus efficaces pour conduire le processus qui amène leurs produits et leurs services, du bureau d'études jusqu'aux magasins des détaillants où ils sont offerts aux clients finaux.

Les exigences d'un environnement féroce concurrentiel font qu'il est impératif pour les entreprises non seulement de tirer parti de toutes les sources d'efficacité de leurs systèmes mais aussi de redéfinir et rationaliser le fonctionnement des chaînes logistiques, pour pouvoir mettre en place un réseau totalement efficace, depuis l'achat des matières premières jusqu'aux consommateurs.

Certes, le concept de logistique n'est pas totalement nouveau puisqu'il apparaît aux Etats-Unis dès la fin de la seconde guerre mondiale, suite aux travaux menés par l'American Marketing association, mais il revêt une dimension strictement opérationnelle limitée à la mise à disposition de moyens matériels et humains en vue d'assurer un soutien efficace à la vente et ultérieurement à la production. Cette approche dominante, privilège les techniques liées au traitement physique des flux de marchandises, qu'il s'agisse de gestion des stocks, d'organisation des tournées de livraison ou de définition des procédures d'ordonnancement.

Ce présent chapitre est divisé en trois sections, la première est dédiée à la notion de base de la logistique et la chaîne logistique. La deuxième section est basée sur les domaines d'activité de la chaîne logistique. En final, la troisième section traite les fonctions de la chaîne logistique.

Section 01 : Notions de base sur la logistique et la chaîne logistique

Pour toute démarche de la logistique il est indispensable de connaître au préalable les différents concepts relatifs à son sujet.

1. Le concept de logistique

Parler de la logistique nécessite de comprendre les raisons de sa prise en compte, d'en définir clairement les champs d'application et d'en présenter les développements les plus récents.

1.1. Historique et définitions du concept de logistique

Avant de savoir plus sur la logistique penchons-nous sur son historique et son commencement

1.1.1. Historique du mot logistique

Le mot « logistique » apparaît en France au XVIII^e siècle avec l'apparition des problèmes de soutien militaire (réapprovisionnement en armes, munitions, vivres...).

Le XVIII^e siècle marque la révolution industrielle en Grande-Bretagne. Parmi les nombreuses causes qui président à cet événement, la logistique figure en bonne position, même si une controverse existe. En permettant de mieux gérer les ressources productives rares de l'époque et en favorisant l'innovation, la logistique a, une fois encore, permis des avancées considérables en termes de gains de productivité.

Ce terme s'est ensuite répandu, dans le milieu industriel notamment, pour évoquer principalement la manutention et le transport des marchandises jusqu'aux années 70.

La logistique n'avait que peu d'importance dans la gestion des entreprises, considéré comme une fonction secondaire, limitée aux tâches d'exécution dans des entrepôts et sur les quais d'expédition, mais la logistique est ensuite comprise comme un lien opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux. Matière, en vue de la qualité des services aux clients tout en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

La logistique devient, au milieu des années 90, une fonction globalisée voire mondialisée de gestion du flux physique dans une vision complète de la chaîne

client/fournisseurs, et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises. La « logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externe à l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits ou des services aux clients.¹

1.1.2. Définitions du concept de logistique

Le terme logistique vient du mot grec « logistice » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. Initialement, la logistique est issue du domaine militaire où la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il le faut.

Plusieurs définitions existent :

L'une des premières définitions de la logistique : « La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation »².

Le SOLE (Society Of Logistics Engineers) été crée en 1966 définit la logistique comme : « La gestion adéquate et le soutien effectif des éléments logistiques durant toutes les phases de la vie d'un produit ou d'un système afin d'assurer une approche efficiente des budgets et des dépenses ».

Une définition simple, voire simpliste, consiste à dire que le rôle de la logistique est de fournir des biens et des services aux consommateurs, au bon endroit, au bon moment, et dans les conditions souhaitées, tout en assurant la plus grande contribution à l'entreprise³.

Le comité européen de normalisation propose la définition suivante (norme en 14943 ou NF X50-601) : « planification, exécution et maîtrise des mouvements et des mises en places des personnes ou des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en places, au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques »⁴.

La norme NFX50-600 définit la finalité de la fonction logistique : « La satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économique pour l'entreprise et pour

¹ Daniel Brun, Frank Guérin, « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », Edition EMS, 2014, P 35.

² Rémy Le Moigne, « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente », Dunod, France, 2015, P3.

³ Pierre Médane, Anne Garatacap, « Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale », Dunod, Belgique 2008, P10- 11.

⁴ Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, « La logistique », Dunod, Paris, 2015, P 14.

un niveau de service déterminé les besoins sont de nature interne (approvisionnement de bien et de service pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens »⁵.

Une définition proposée par le Council Of Logistics Management (Etats-Unis) : « La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, on peut déterminer et gérer les flux matériels informationnels afférents, tant internes qu'externes, en amont qu'en aval ».

1.2. Le rôle de la logistique

Le but de la logistique est bien :

- **Réduire les nombreux et divers temps d'attente, c'est-à-dire augmenter la logistique de réponse au service :**
 - Par des programmes de qualité totale ;
 - Par des systèmes d'appel et routing⁶ automatiques ;
 - Par des procédures simplifiées ;
 - Par une meilleure communication avec le client ;
 - Par un espace d'information mieux intégré et structuré.
- **Gérer la capacité des services :**
 - En partageant des ressources ;
 - En formant du personnel à des missions inter-fonctionnelles ;
 - En améliorant la prévision de la demande pour meilleur planning ;
 - En utilisant les stratégies de prix pour mieux utiliser les capacités et contrôler la demande.
- **fournir les services via les réseaux de distribution**
 - En augmentant l'utilisation des technologies informatiques ;
 - En développant de nouveaux réseaux virtuels de distribution, internet, etc.⁷

⁵ Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, Op, cit, p :14

⁶ Idem

⁷ Alexandre K Samii, « Stratégie logistique : supply chain management », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P 12.

2. Les principes de base du concept de chaîne logistique

La chaîne logistique est un champ d'étude important qui a donné lieu à une littérature très abondante. Il n'y a pas une définition universelle de ce terme.

2.1. La chaîne logistique et ses éléments

Il est important de comprendre la chaîne logistique et ses éléments

2.1.1 Définitions de la chaîne logistique

Le terme anglais « supply » en tant que substantif, signifie « offre » ; employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire la supply chain.

Précisons que le périmètre de la supply chain a évolué certainement à cause d'un environnement concurrentiel et globalisé. Initialement, l'expression « supply chain » s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Il fallait y associer le qualificatif « intégrée » pour évoquer la chaîne globale du fournisseur au client.

Plusieurs définitions similaires ont été données pour définir la chaîne logistique (supply chain) :

- **D'après Pierre Médane** « la fonction de la chaîne logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent ». ⁸
- **D'après Institute of logistics** : « Une séquence d'événements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production, distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique ». ⁹
- **D'après Leel et al** : « Un réseau d'installation qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et distribution du produit fini vers le client ». ¹⁰

⁸ Pierre Médane, Anne Garatacap, op.cit, P19

⁹ Khalid Chafik, Omar Boubker, « Revue Marocaine de management logistique et transport », N°1, 2016, P 45

¹⁰ Idem

- **D'après Yves Pimor** : « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients ». ¹¹
- **D'après Rémy le moigne** : « l'ensemble des fonctions de management qui supportent le cycle des flux de produits de bout en bout, d'approvisionnement et de contrôle interne des matières premières à la planification et au contrôle de l'en-cours de fabrication et à l'entreposage, l'expédition et la distribution des produits finis ». ¹²
- **D'après Tsay et al** : « Un ensemble de trois ou plusieurs entités (organisation ou individus) directement impliquées dans les flux amont et aval de produits, services, finances, et/ou des informations d'une source à un client » ¹³.

2.1.2. Les éléments de la chaîne logistique

On peut distinguer deux éléments de la chaîne logistique qui sont comme suit :

2.1.2.1. Le processus de la chaîne logistique

Quand on parle d'intégrer les processus, il s'agit d'unir, combiner ou incorporer une ou plusieurs fonctions au sein d'une entreprise – ça sera l'intégration fonctionnelle – ou deux plusieurs fonctions entre deux ou plusieurs entreprises – ça sera ici l'intégration interentreprises – dans le but de rendre ces processus compatibles ou unifiés. Ceci suppose que des définitions communes et des accords conjoints ont été convenu et des mécanismes développés entre toutes les parties.

Le processus, lui, est défini comme une série de tâches et d'activités reliées entre elles, continues et gérées de sorte qu'elles contribuent étape par étape à la réalisation d'un objectif et à l'obtention d'un résultat concret prévu. Les processus ont donc un point spécifique de départ et un point précis d'aboutissement. Ils ne sont cependant pas cantonnés à l'intérieur d'un département hermétique mais dépassent les frontières organisationnelles. Les clients sont toujours au point de départ d'un processus et se retrouvent au point d'aboutissement à l'issue de la série de tâches et activités.

¹¹ Yves Pimor , Mechel Fender, « Logistique : production, distribution, soutien », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P 5.

¹² Rémy Le Moigne, op.cit, P 8

¹³ Idem

Une autre définition proposée par le Council of Logistics Management (Etats-Unis) : « Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficace et efficient de matières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du clients »¹⁴.

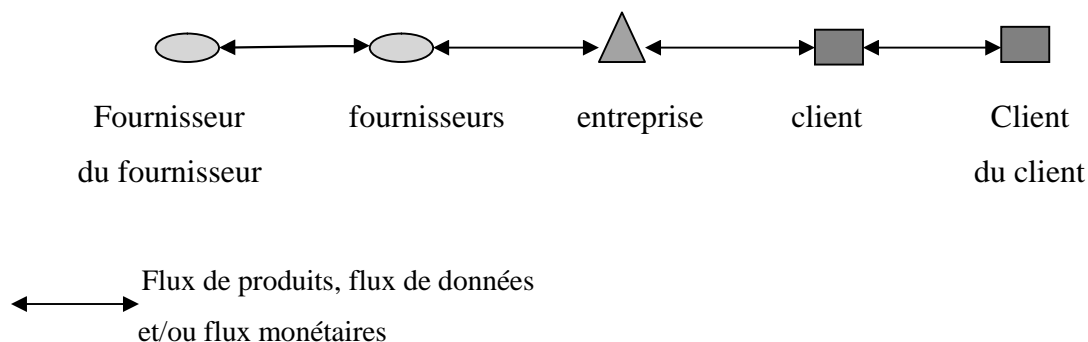
2.1.2.2. Le réseau de la chaîne logistique

Une chaîne logistique est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) 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'argent.

Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client (voir figure 01)

Figure N°01: La Chaîne Logistique

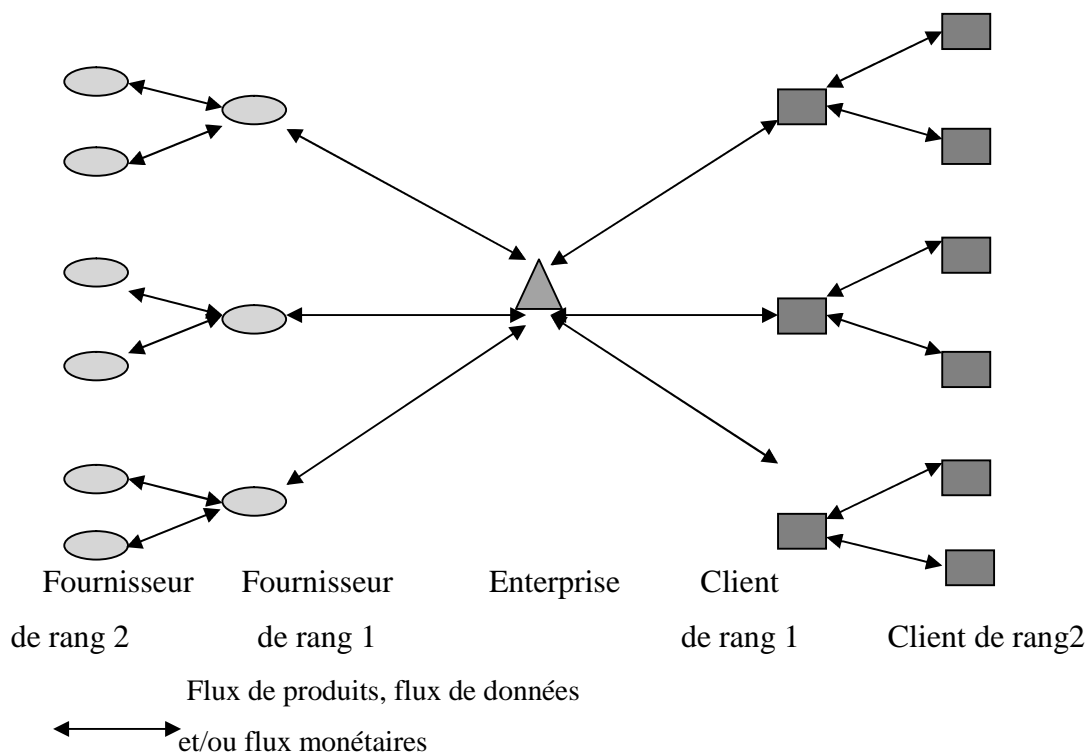


Source : Rémy LE MOIGNE « Supply Chain Management Achat, Production, Logistique, Transport, Vente » 2^{ème} édition, Dunod, 2017, P11.

En réalité, les chaînes logistiques sont constituées d'un réseau complexe d'organisation dont la Figure N°02 reste illustration simplifiée.

¹⁴ Alexandre K. Samii, « Stratégies Logistique : Fondement, Méthodes, Application », 2^e édition, Dunod, Paris 2001, P 10 – 15.

Figure N°02 : La Chaîne Logistique



Source : Rémy Le Moigne « Supply Chain Management Achat, Production, Logistique, Transport, Vente » 2^{ème} édition, Dunod, 2017, P11.

Plusieurs raisons peuvent conduire une entreprise à modifier son réseau d’approvisionnement et de distribution comme l’acquisition d’une entreprise, une augmentation des coûts logistiques et de transport, une évolution du réseau de production, une importante augmentation ou diminution de l’activité ou encore un changement de localisation des fournisseurs-clés.

Un projet de refonte du réseau d’approvisionnement et de distribution peut permettre une réduction significative des coûts et de l’impact sur l’environnement de la logistique.

La définition ou la refonte d’un réseau logistique nécessite de retenir les type de flux logistiques qui seront mis en œuvre et de choisir la localisation des sites logistiques.¹⁵

¹⁵ Rémy Le Moigne, Op.cit, P 4 - 28.

2.2. Les acteurs de la chaîne logistique

La chaîne logistique nécessite d'intervention d'acteurs inter organisationnels et des acteurs secondaires, assurant essentiellement des missions de l'entreprise.

2.2.1. Les acteurs inter organisationnels

La chaîne logistique inter-organisationnelle est constituée de plusieurs acteurs. La figure N°03 ci-dessous donne une représentation possible des relations dans le cadre d'un produit de grande consommation.

Figure N°03 : Relation entre les acteurs de la chaîne logistique globale



Source : Barbara Lyonnet et Marie-Pascale Senkel, « La logistique », Dunod, Paris 2017, P27.

Un chargeur est tout industriel, commerçant ou distributeur qui confie directement ou indirectement l'acheminement de ses marchandises à un transporteur, quels que soient les modes et les moyens utilisés. Chaque mode de transport a son propre fonctionnement mais tous reposent sur une logique identique : celle de satisfaire le client final au juste prix, dans le délai imparti et sans avarie.

2.2.2. Les acteurs secondaires

A côté de ces acteurs incontournables gravitent d'autres partenaires bien souvent indispensables à la bonne circulation des flux dans la chaîne logistique.

➤ **les agents des douanes** : contrôlent les marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation et perçoivent les droits et les taxes au profit de la communauté ou de l'État.

- **L'organisateur de transport** : communément appelé transitaire, est un spécialiste de l'organisation de transport par le type de produits (d'entrées périssables, produits dangereux, produits délicats) ou par mode de transport (aérien, ferroviaire, maritime, fluvial, routier). Le droit français fait explicitement la distinction entre le commissionnaire de transport et le mandataire.
- **Le commissionnaire de transport** : organise et fait exécuter sous sa responsabilité le transport pour le compte du chargeur.
- **Le mandataire** : exécute ou fait exécuter pour le compte de son mandant, le chargeur ou un commissionnaire de transport, le déplacement des marchandises.
- **L'agent consignataire** : ou agent maritime est mandataire de l'armateur et agit comme lien entre ce dernier, le chargeur, le navire et les différents acteurs portuaires (pilote, remorqueur, lamaneurs, dockers, grutiers....). Il prépare l'escale, suite les opérations de chargement et de déchargement et est également il est présent pour toute assistance au navire et à l'équipage lors de l'escale.
- **Les équipementiers de la logistique** : fabricants de solutions de stockage, de manutention, de transi tique adaptées aux besoins des entreprises.
- **Les agences de recrutement et d'intérim en logistique** : l'emploi en logistique est composé à plus de 80% d'opérateurs logistiques souvent recrutés en emploi temporaire pour faire face aux variations de l'activité de l'entreprise.¹⁶

2.3. Structure typique de la chaîne logistique

La structure d'une chaîne logistique dépend évidemment de sa nature et des objectifs souhaités lors de sa conception. Plusieurs architectures existent, elles peuvent être classifiées comme suit séquentielle ; divergente ; convergente et réseau. Ces structures typiques ont pour but d'offrir des cadres de modélisation pour l'étude des chaînes logistiques et sont orientées sur des processus spécifiques :

2.3.1. Séquentielle ou Linéaire

Consiste en l'existence d'un pôle ou entité alimentant une seule autre entité. On peut aussi trouver un ensemble de structures dépendant d'autres entités.

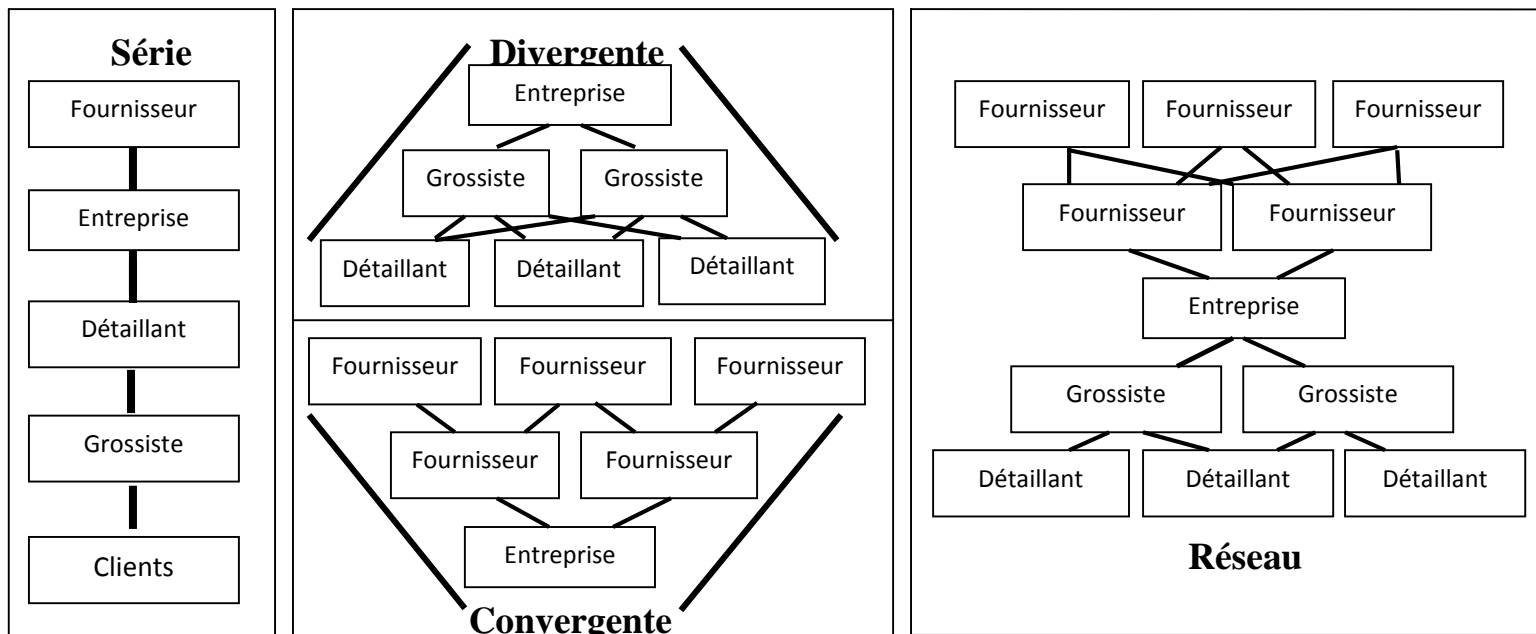
¹⁶Barbara Lyonnet et Marie-Pascale Senkel, Op.cit, Pp 27 -29.

2.3.2. Divergente ou de Distribution : est une chaîne qui alimente plusieurs clients, plusieurs fournisseurs ou réseaux.

2.3.3. Convergente ou d'Assemblage : la où plusieurs fournisseurs alimente un client ou une entreprise.

2.3.4. La Structure Réseaux : est la composition entre la structure convergente et divergente (voir la Figure N°04 ci-dessous).

Figure N° 04.: structure possible d'une chaîne logistique



Source : Jouher Mahmoudi, « Simulation et gestion des risque en planification distribuée de chaîne logistique : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications », thèse en vue de l'obtention du doctorat en logistique, 2006, P56.

2.4. Optimiser la chaîne logistique

L'optimisation doit être l'objectif premier du partenariat d'entreprises. Dans cette démarche, le champ d'action de la coopération est étendu à l'ensemble de la chaîne logistique. Les cas de réussite aboutissent généralement aux améliorations suivantes dont profitent les membres de réseau :

- Réduction des stocks de 40% à 60% grâce à des systèmes de communication et de livraison en juste à temps qui permettent de réduire au minimum les stocks de sécurité ;

- Augmentation des rotations de stocks grâce à l'accroissement de la demande des produits populaire ainsi qu'à la réduction des stocks et des ruptures de stock ;
- Amélioration des temps de cycle par la cartographie des processus et l'analyse des logigrammes, depuis le développement des produits jusqu'à la mise sur le marché, le facteur déterminant étant l'élimination des tâches non génératrice de valeur ajoutée ;
- Augmentation des ventes et des parts de marché, grâce à un système plus réactif qui attire le client vers le réseau ;
- Accroissement des bénéfices par l'élimination du gaspillage et les économies résultant de l'amélioration des processus ;
- Amélioration des indices de satisfaction des clients, grâce à une plus grande réactivité aux besoins réels des consommateurs.¹⁷

2.5. Les outils de la supply chaine

En effet plusieurs modèle ont été mis au point afin d'éclairer la prise de décision. Cette partie s'intéresse aux concepts les plus répandus et les plus discutés : le MRP, l'ERP, l'APS.

Les principaux outils de gestion d'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la chaîne logistique sont les MRP (Matériel Ressource Planning), les ERP (Enterprise Ressource Planning), les (Advanced Planning and Scheduling)

2.5.1. MRP (Matériels Ressource Planning)

Consiste pour une entreprise à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (Commandes), comptables (facturations) et commerce électronique, beaucoup plus souple, rapide et simple, à tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.

2.5.2. Les ERP (Enterprise Ressource Planning)

Ce sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnement, finances, SAV etc....). Il rend compte à la fois des transactions (commandes...) et de l'exécution de ces transactions (suivi). Ce système doit donc permettre à chaque utilisateur

¹⁷ Chales C.Poirier, « La supply chain : optimiser la chaine logistique et le réseau interentreprises », Dunod, Paris, 2001, P96-97

autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client¹⁸.

2.5.3. Les APS (Advanced Planning and Scheduling)

Ce sont des systèmes informatiques qui permettent de planifier à l'avance l'ensemble des flux de l'entreprise (tant physiques que financiers). Ces systèmes sont couplés avec les ERP et permettent des antidations des demandes clients et des productions associées.

2.6. Les enjeux de la chaîne logistique

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale.

D'une approche de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts), la qualité des produits, le délai, la flexibilité :

- Les prix / Les coûts : La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient direct à l'usine (main d'œuvre, machines..), indirects ou frais généraux du siège ;
- La qualité des produits : La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un pré requis pour pouvoir être compétitive. La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir ;
- Le délai : se définit comme le temps qui s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constations du besoin, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle) ;
- La flexibilité : c'est une capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

¹⁸ Mentzer (J) ,«Defining the supply chain management, journal of business logistics », , volume 2,2001,P 72

Section 02 : Le domaine d'activité de la chaîne logistique

La chaîne logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service.

1. Les apports de la chaîne logistique

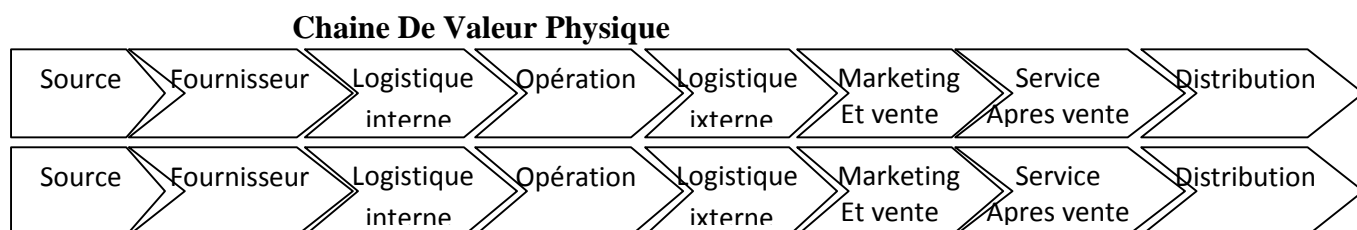
Nous allons montrer concrètement ce qu'apporte une chaîne logistique pour l'entreprise, c'est-à-dire en mettant l'accent sur la satisfaction du client, la flexibilité et diminution des gaspillages de temps et de matières (diminution des coûts).

La logistique s'intéresse au processus de coordination des activités nécessaires pour compléter d'une manière efficace et efficiente toutes les conditions requises pour le service au client.

Nous distinguerons deux chaînes logistiques :

- La logistique des biens matériels, où la valeur se crée dans des lieux physiques : les marchés, par l'intermédiaire de chaînes de valeur physique ;
- La chaîne logistique des services, où la valeur se crée simultanément dans le monde physique (le marché) par une chaîne de valeur physique et dans un espace de commerce électronique au sein du cyberspace. Les services y existent comme autant de données qui peuvent être livrées par des réseaux informatiques. Les auteurs parlent alors de chaînes de valeur virtuelles. Les chaînes de valeur physiques et virtuelles sont le reflet-miroir l'une de l'autre. Elles sont parallèles et simultanées.¹⁹

Figure N° 05 : Chaîne de valeur physique et virtuelle



Source : Alexander K samii, « Stratégie logistique : supply chain management », 3^{ème} édition, 2004.P5.

¹⁹ Alexander K.samii, op.cit., P 5

1.1. Recentrage sur le cœur de métier

Lors de l'adaptation d'une stratégie basé sur la chaîne logistique, on commence par réfléchir sur le processus qui modulent les activités principales de l'entreprise on distingue :

1.1.1. Les processus critiques : qui rassemblent les activités de l'entreprise reliant les fournisseurs aux clients.

1.1.2. Les processus de support : représentent toutes les activités annexes contribuent au bon déroulement des processus critiques et des processus de management dans l'esprit de rationalisation qui règne dans les modes de gestion actuels, cette réflexion amène souvent les entreprises à externaliser les activités annexes faisant partie

- Dans un premier temps, les entreprises se concentrent sur ses métiers de base et faire de plus en plus ce qui n'est pas sa spécificité propre

- Dans un deuxième temps chaque entreprise cherche à externaliser (sous-traitance), à se recentrer sur son cœur d'activité et à confier à des spécialistes les autres fonctions, désormais l'environnement direct (transport, maintenance, R et D, bureau d'études et d'ingénierie, design, informatique.....)²⁰

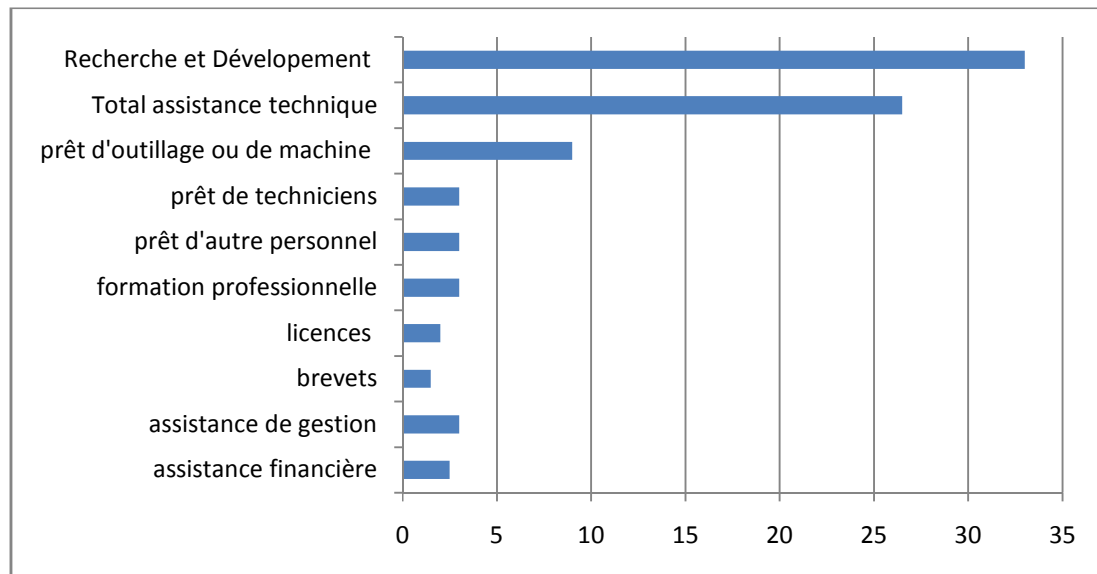
L'externalisation peut déboucher sur différents types de relations entre l'entreprise « donneur d'ordre » (celle qui fait faire) et l'entreprise contractante (celle qui fait pour le compte de l'autre)

A ce titre, les années 1980 ont été marquées par une recrudescence de contrat de sous-traitance, alors qu'au long des années 1990 et 2000, les fournisseurs sont passés de simple exécutant de cahier des charges à responsables des produits et procédés.

Voici les divers domaines de compétences qu'il propose à leurs clients.

²⁰ Jean Laurantie François Berthelemy et Al, « processus et méthodes logistiques : supply chain management », ISI PRINT, France, 2015, P XXIII

Figure N° 06 : les apports du partenariat



Sources : André Marchal, « Logistique globale : Supply Chain Management », ELLIPSES, France, octobre 2006, P26.

En définitive, le recentrage de certaines grandes entreprises industrielles provoque un éclatement de la répartition du travail entre les entreprises et de ce fait un besoin de coopération croissant pour assurer la pérennité des différents partenaires.

1.2. L'organisation transversale et la mise en commun des informations

Si l'entreprise décide de conserver toute ses activités, considérant qu'elle est à même de tirer de chacune une valeur ajoutée conséquente, l'examen de fonctionnement de l'entreprise va permettre de repérer les processus principaux, et ensuite de mettre tout en œuvre pour pouvoir travailler ensemble dans chacun de ses processus. Elargir la vision stratégique²¹ :

1.2.1. La vision vers l'aval

Si les consommateurs sont devenus exigeants et si le client est souvent le cœur de la stratégie des entreprises, il est des secteurs où, apparemment, la satisfaction du client difficile à obtenir du fait de la complexité du circuit de distribution, de la diversité immense des références produits et de la personnalisation extrême attendue par les clients.

²¹ André Marchal, « Logistique globale : Supply Chain Management », ELLIPSES, France, 2006, P26- 27 - 28.

1.2.2. La vision vers l'amont

Pour en venir au versant fournisseurs, nous aborderons quatre points dont l'implantation de stratégie de la chaîne logistique est à l'origine :

- La rationalisation des achats ;
- La dynamisation du marché des fournisseurs ;
- La baisse des niveaux de stocks dans l'entreprise et sur l'ensemble de la chaîne ;
- Un ultime exemple dédié aux gains potentiels sur l'ensemble d'une chaîne logistique.

2. Les flux de la chaîne logistique

D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession d'activités d'approvisionnement, de fabrication, de stockage et de distribution traversées par divers flux. Ces flux peuvent être classés en trois types, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations, et les flux financiers.²²

2.1. Flux d'information

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique, il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre les clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste des options désirées pour le produit, la fréquence si besoin livraison, mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gamme opératoire, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de la fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès technologiques. Le développement des flux d'informations au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de qualité des données

²² Mohamed Zied Babai, « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse de doctorat, Paris, 2005, P 8.

véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

2.2. Flux physique

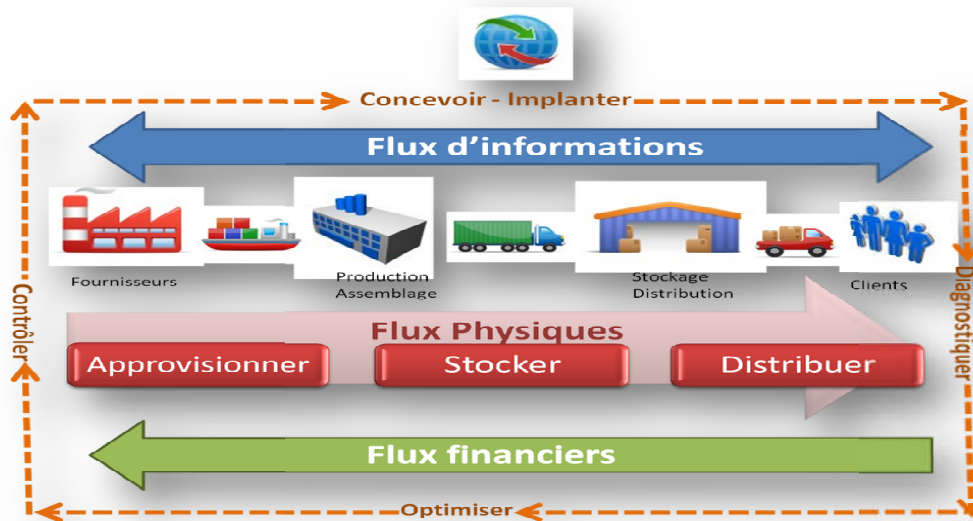
Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par divers stades de produit semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre les deux activités successives. En bref l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produit quelque soit leur état.

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

2.3. Flux financier

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : vente des produits, achat de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, divers équipements, de la location d'entrepôt,... et bien sur les salaires des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisé dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction de la production par les services achat et les services commerciaux. Sur le long terme, il correspond les investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore il s'agit des échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.

Figure N°07 : Les flux de la chaîne logistique



Source: site: fr.image.search.yahoo.com/yhs/search, le 18/01/2020 à 20:14.

Ces différentes structures des chaînes logistiques peuvent être à un seul niveau ou à plusieurs niveaux

3. Les niveaux de la chaîne logistique

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

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

3.1. Dimension stratégique

Cette dimension est aussi appelée stratégique management par (Crom et al,2000) ou encore stratégique planning par (Thomas et Griffin,1996), regroupe toutes les décisions stratégiques, ces décisions sont toutes les questions qui engagent l'entreprise sur un horizon supérieur à trois ans et qui remodèle une partie importante de la totalité de la chaîne logistique (stockage+distribution ; approvisionnement+production) exemple : la recherche de nouveaux partenaire industriels, la sélection des fournisseurs et sous -traitants ; mais aussi les décisions d'implantations et des localisations.

3.2. Dimension tactique

S'intéresse aux décisions moyen terme de (6 à 36 mois) et couvrent l'intégralité d'une des phases du flux logistique, organiser l'approvisionnement des matières, localiser l'activité du conditionnement final, confier la distribution à tel prestataire. La fréquence de tel choix en général, biannuelle.

3.3. Dimension opérationnelle

Toute décision à court terme de 1 jour à 6 mois ; son champ d'action s'étend sur une partie d'un des maillons de la chaîne logistique. Choisir le chemin de livraison (livraison directe ou regroupement), anticiper une livraison repartir la pénurie, augmenter le volume de l'approvisionnement pour bénéficier d'une réduction tarifaire, définir un plan de la production mensuel. C'est quotidiennement ou hebdomadairement que sont prises ou ajustées ces décisions.

Tableau N°01 : Problématique logistique

Problématique	Logistique amont	Production	Logistique aval
Stratégique	Choix des fournisseurs	Choix d'investissement : robotisation	Conception de réseau
	Mise en place d'un partenariat	Localisation de la production des gammes	Externalisation ou moyens propres
	Mise en place d'une politique de flux tendus	Choix de délocalisation	Choix d'un mode de transport
	Schéma directeur d'échange d'information(EDI)	Conception de nouveaux produits	Schéma directeur d'échange d'information (ECR ; GPA)
	Mise en place d'un système d'information	Mise en place d'un système d'information	Mise en place d'un système d'information
	Démarche de qualification	Démarche de qualification	Démarche de qualification
Tactique	Définition des règles d'approvisionnement	Définition de la gamme de produits	Choix d'un prestataire
	Appel d'offre vers des prestataires	Schéma directeur à moyen terme	Mise en place d'un système de prévision de la demande
	Plan de ramassage inter sites	Dimensionnement des ressources	Mise en place d'un tableau de bord
	Localisation des stocks de matières premières	Charte de qualité	Choix d'un routage de livraison par client produit
Opérationnelle			Définition d'un cahier des charges
		Contrôle et suivi de la production	Organisation de tournées ; définition des zones de chalandise
	Suivi des stocks de matières premières	ordonnancement court terme	Réalisation des prévisions
	Approvisionnement spéculatif		Gestion des stocks
	Localisation des stocks saisonniers	Gestion du personnel direct et temporaire	Gestion des contre flux, retours, conditionnement
		Anticipation de production	Gestion de la pénurie

Source : **Philippe Vallin**, « La logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux », 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2001, P13

Le tableau ci-dessus présente une liste non exhaustive de problématiques logistiques. La classification proposée n'est qu'indicative car les frontières entre classes sont généralement floues. Le choix des fournisseurs relève aussi bien de la production que de la logistique amont. La révision de la gamme de produits peut être considérée comme stratégique ou tactique.²³

Section 03 : Les fonctions de la chaîne logistique

La définition suivante de la chaîne logistique donnée par Ganeshan and Harisson 1995 donne un aperçu des fonctions de la chaîne logistique : « Une chaîne logistique est le réseau des moyens de production et de distribution qui assurent les tâches d'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces matières premières en produit semi finis et en produits finis, et la distribution de ces produits finis aux clients ». Plus généralement, les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.

1. Le système d'approvisionnement

Le système d'approvisionnement se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. Le choix des fournisseurs peut se faire sur différents critères comme la qualité, le prix, le délai de réapprovisionnement, les composants... Il est possible de sélectionner un fournisseur unique par produit ou, au contraire, des sources multiples qui se partagent la demande, en minimisant le risque de rupture de la livraison. Les fournisseurs étant déterminés, la seconde phase du processus approvisionnement consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser. Il s'agit aussi de vérifier que ces composants sont livrés dans de bonnes conditions, c'est-à-dire de vérifier que la livraison comporte les bons composants, de qualité requise, en quantité conforme et au bon moment.²⁴

D'une manière générale, un certain nombre d'entreprises, souvent des acteurs exemplaires dans leur industrie, ont su bâtir des réseaux avancés d'approvisionnement, ou

²³ Philippe Vallin, « La logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux », 2^e édition, ECONOMICA, Paris 2001, P12-13- 14 - 15.

²⁴ Julien François, « Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007, P 23.

advanced supply network. L'objectif est alors de générer des avantages compétitifs à partir de plusieurs sources. Les partenaires attaquent l'ensemble des dysfonctionnements dans la chaîne logistique, coordonnent leurs stratégies commerciales, et mettent en œuvre les innovations industrielles dans le cadre d'un développement collaboratif des produits et processus. Les résultats se matérialisent sous forme de décroissance du coût complet, de réduction du délai de mise sur le marché et d'amélioration de la qualité.²⁵

2. Le système de production

Au sein de toute organisation, la production joue un rôle majeur puis qu'elle vise à la transformation des ressources afin de créer des biens et/ou des services. Concrètement, l'entreprise modifie les caractères physiques, spatiaux ou temporels des ressources dont elle dispose, en les transformant, en les transportant ou en les stockant. Mais la production ne peut se percevoir, au même titre que les autres activités de l'entreprise, comme une activité rigide. Elle doit nécessairement s'adapter aux évolutions de son environnement, ainsi qu'à celles des autres activités de l'entreprise.

Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus de même aujourd'hui et ceci pour deux raisons. D'une part, elle doit désormais être associée aux autres fonctions (finance, marketing, gestion des ressources humaines....) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production.²⁶

2.1. La première typologie est déterminée par la politique de production

On distingue deux catégories :

2.1.1. La production à la commande

La production est qualifiée de production à la commande lorsque le processus de fabrication, l'achat des matières premières, composants et consommables sont déclenchés à la réception d'une commande ferme d'un client. Ces systèmes concernent principalement les entreprises proposant une grande variété de produits dont la demande est très aléatoire ou bien lorsque les produits à réaliser sont étroitement liés aux clients (faible standardisation).

²⁵ Hervé Mathe, Daniel Tixier, « La logistique », 7^e édition, PUF, Paris, P 20 - 21

²⁶ Anne Garatacap, Pierre Médane, « Management de la production : Concepts. Méthodes », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P8

2.1.2. La production pour stock

Une entreprise opte en général, pour une organisation de production pour stock lorsqu'il est possible d'effectuer une prévision fiable de la demande, ce type de système est envisagé pour des produits dont la gamme reste relativement stable, et lorsque la demande pour chaque produit est suffisamment importante et prévisible.

2.2. La seconde typologie est déterminée par le mode de production

On distingue trois catégories : les systèmes de production unitaire, les systèmes de production en petite et moyennes série et les systèmes de production en grande série.

2.2.1. Les systèmes de production unitaire

Ils s'intéressent à la fabrication d'un produit unique. Il est rare de constater la fabrication multiple du même produit. Ce type de production fait toujours l'objet d'un grand projet. Le type de production unitaire est rencontré par exemple dans un chantier naval (chaque navire fabriqué est unique), dans les entreprises de génie civil (construction d'un pont).

2.2.2. Les systèmes de production en petite et moyenne séries

Pour ces structures, la production est relativement diversifiée et fait l'objet d'une production limitée. Dans ce mode d'organisation, les ressources assurant la même fonction technique sont réunies en un même lieu. Il peut s'agir d'entreprise de grande taille, dans le secteur automobile par exemple, mais aussi les PME manufacturières et de sous-traitance.

2.2.3. Les systèmes de production en grande séries

Dans le cas où le nombre de produit à fabriquer reste peu diversifier ou standardisé, on parle de production en grande série. Les moyens de production spécifiques à chaque produit (les équipements sont placés dans l'ordre précis pour permettre à un produit de traiter par la même séquence de poste de travail.²⁷

²⁷ Mariem Projet, « Planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques », thèse en vue de l'obtention de doctorat à l'université de TOULOUSE, TOUNIS 2014, P 9-10-11.

2.3. La troisième typologie est déterminée par flux de production

Flux de produits peut être réalisée de deux façons différentes : en flux poussés ou en flux tirés.

2.3.1. Un flux poussé (push flow)

Est un flux de produits pour lequel les produits sont déplacés sur la base de la prévision de la demande. Par exemple, une production en flux poussée est réalisée en « poussant » les produits sur la chaîne de fabrication afin de constituer un stock qui pourra satisfaire à une éventuelle demande.

2.3.2. Un flux tiré (pull flow)

Est un flux de produits pour lequel les produits ne sont déplacés qu'afin de satisfaire une demande réelle (une commande client ou un signal Kanban par exemple), en aval du flux. Lorsqu'il utilise une quantité minimale de stock, le flux tiré est appelé « flux tendu ».

Un stock de produit est souvent nécessaire pour découpler les flux de produits poussés par les prévisions et ceux tirés par les demandes. Ce stock est appelé stock de découplage.

Lorsque plusieurs flux seront contrent de façon synchrone, ils sont appelés « flux synchrone ». La livraison de composants sur la ligne d'assemblage automobile dans leur ordre d'utilisation et au moment de leur consommation est un flux synchrone avec le flux de la ligne d'assemblage.²⁸

3. Le système de stock

Ce système, très couramment utilisé depuis des dizaines d'années dans les entreprises industrielles et de distribution, par un principe fondamental : séparer la production de la demande afin d'optimiser la première tout en satisfaisant le second. Cela prend la forme d'un stock de produits finis alimentant la distribution des clients. En amont, le stock de matières approvisionnées a pour fonction d'alimenter la production.

Chacun de ces stocks joue le rôle d'un client pour la phase située en amont du fait qu'il répercute la partie « nette » de la demande reçue (solde entre la quantité en stock et la quantité demandée). La quantité en stock varie en fonction :

²⁸ Rémy Le Moigne, op-cit, P 37 - 36.

- De la plus ou moins grande régularité de la demande pour ce qui concerne le stock de sécurité.
- Du délai de réapprovisionnement, établi en fonction d'une fabrication optimum, pour ce qui concerne le stock de roulement.

Ce système présente l'avantage de pouvoir lisser les irrégularités de la demande clients à partir du stock de produit finis, véritable régulateur entre la production et les commandes clients. Mais il n'est efficace que dans le cas où les irrégularités de ces commandes clients ne sont pas trop importantes.

Dans le cas contraire, il devient très dangereux pour une entreprise industrielle, car le pilotage des flux s'effectuant à partir de la demande « nette », il se produit un effet d'historisant croissant au fur et à mesure que l'on remonte la chaîne ou le processus d'aval en amont.

En effet, le stock jouant un rôle de régulateur, il masque forcément l'état réel de la demande en aval. Le gestionnaire ou pilote des flux prend alors en compte uniquement le solde de ce stock comme base de calcul de ses réapprovisionnements.²⁹

4. Le système de distribution

La logistique de distribution stricto sensu est un ensemble d'activités interconnectées dont l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par ce client soit au bon endroit, à l'heure convenu, dans la quantité attendue et au meilleur coût. La distribution physique est désormais reconnue comme une fonction stratégique qui, gérée de manière efficace, est une source tant de productivité-maîtrise des coûts- que de différenciation-qualité et rapidité de la réponse à la demande des utilisateurs. Les choix effectués dans le domaine logistique, en raison de leur impact direct sur le couple prix/service, sont décisifs pour les distributeurs. Les déterminants sont moins spatiaux qu'historique-condition de création, mode de croissance-et surtout stratégique : activité (spécialisation ou non), segmentation des marchés (formules de vente, clientèle visée).³⁰

²⁹ Claude Fiore, « Supply Chain en action : stratégie, logistique, service clients », LES ECHOS EDITIONS, Paris 2001, P36.

³⁰ Isabelle Gozé-bardin, « Revue management et avenir : piloter des supply chain ; quels enjeux inter organisationnels et réticulaires », 2009/4 (N°24), P217.

- Les défis à relever par la distribution

Tableau 02 : Les cinq défis de la distribution

Les défis	Les causes du côté de la demande(D) et de l'offre (O)
Une focalisation accrue par clientèle et/ou par produit	D : offre personnalisée, proximité et facilité d'achat. O : offrir un choix suffisamment large dans des points de vente.
Une plus forte implication dans le canal internet et dans le commerce de proximité ainsi l'organisation de leur complémentarité	D : demande de proximité, de plus de service (facilité d'achat, offre personnalisée, choix plus large). O : le e-commerce peut venir compléter un assortiment restreint par la taille du point de vente physique et inciter à consommer dans ce dernier.
Une réflexion indispensable sur l'évolution du format hypermarché	D : ce modèle a bien fonctionné mais n'est plus adapté à la société actuelle et encore moins à celle anticipée. O : risque élevé de déclin et/ou arrivée de nouveaux concurrents ?
Passer de la distribution de biens physiques à la prestation de services	D : plus de services (offre personnalisée, sécurité, facilité et tranquillité d'achat). O : source de différenciation, fidélisation de la clientèle, acquisition de nouvelles compétences.
Faire face à une pression sociétale de plus en plus forte	D : besoin de sécurité, institutionnalisation du développement durable(DD). O : légitimité en jeu, rôle des TIC dans la propagation des mouvements d'opinion.

Source : ISABELLE GOZE-BARDINE, « Revue management et avenir : piloter des supply chain ; quels enjeux inter organisationnels et réticulaires », 2009/4 (N°24), P217.

Conclusion :

Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que l'efficacité de la chaîne logistique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en terme de réactivité et de service client, ce qui est le noyau pour assurer la différence face à la concurrence.

La prise en conscience des impacts environnementaux et la transformation qui en découle ou en découlera à une échéance rapprochée, les évolutions du comportement du consommateur, les concentrations et les spécialisations des entreprises sont autant de facteurs de transformation des chaînes de valeur et donc des chaînes logistiques. Il faut s'attendre à des changements en profondeur et la logistique y a un rôle crucial à jouer.

Introduction

Le Supply Chain Management ou la gestion de la chaîne logistique est une fonction critique de l'entreprise. Il représente une part très importante des coûts des entreprises industrielles. Il est le principal responsable de l'impact des entreprises sur leurs environnements, interne et externe.

L'adoption de la démarche de gestion de la chaîne logistique apparaît comme un outil de performance pour l'entreprise, puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de services, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, tant en amont qu'en aval, avec les fournisseurs et les clients.

La performance logistique est un facteur clé de succès de l'entreprise. Elle consiste une tendance actuelle lourde qui implique diverses mesures et estimations telles que l'établissement de niveau de performance par la gestion des ressources de la logistique, les critères d'évaluation qui concerne l'efficacité, l'efficience et pertinence de l'entreprise et les différents indicateurs de la performance logistique.

En effet, la mesure de la performance logistique ambitionne une amélioration permanente qui tient compte de divers éléments : le tableau de bord, le système d'information logistique, les flux de la logistique intégrée et le triangle d'or de la logistique qui aident les entreprises à prendre les décisions. Pour mieux comprendre, nous avons jugé opportun d'aborder les trois points suivants :

- La première section sera préservée aux enjeux de la gestion de la chaîne logistique ;
- La deuxième section sera consacrée aux modèles et les outils de la performance ;
- La troisième section sera réservée au pilotage de la gestion de la chaîne logistique.

Section 01 : Les enjeux de la gestion de la chaîne logistique

La gestion de chaîne logistique se fonde largement sur des actions de rapprochement entre acteurs, qu'ils appartiennent à une ou plusieurs entreprises, de façon à mettre en œuvre le bénéfice global de chaîne, ces actions coopératives apportent des bénéfices clairs à ce qui se lance dans cette démarche.

1. Apparition et évolution de la gestion de la chaîne logistique

Avant de procéder dans la définition de la gestion de la chaîne logistique, il est nécessaire de connaître l'apparition et l'évolution de cette dernière.

1.1. L'apparition de la gestion de la chaîne logistique

Le terme de gestion de chaîne logistique ou Supply Chain Management (SCM) est apparu à la fin des années 1990. Depuis ces notions se retrouvent dans différents domaines de recherche (la logistique, la production, le système d'information).

Il désigne : « La gestion de relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients à fin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique ». ¹

Le développement des chaînes logistiques est parallèle à celui des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent la communication commerciale et technique entre partenaires industriels. Notons que le terme « chaîne » s'entend du point de vue du processus de valeur ajoutée.

En définitive, l'évolution récente des organisations industrielles reste fondée sur le modèle d'intégration du système de production, dont les frontières dépassent désormais celles de l'entreprise pour atteindre celle d'une entreprise résultant d'un partenariat plus ou moins durable entre acteurs industriels, cette tendance fait dire à COHEN (S) et ROUSSEL (J) ² que la logistique intégrée amont et aval, la gestion de stock et la livraison au point de consommation sont des pratiques de Supply Chain appliquées depuis plus de 150 ans.

¹ Martin (C), « Supply Chain Management », Village Mondiale, 3^{ème} édition, 2005, P07.

² Shoshanah (C) et Rossel (J), « Avantage Supply Chain », Editions d'organisation, Paris, 2005, P27.

1.2. L'évolution de Supply Chain Management

Durant les années 1980, la Supply Chain Management s'est focalisée sur l'excellence fonctionnelle. Elle s'est caractérisait par une intégration globale, une organisation compartimentée, des approches de management hiérarchique, une technologie dédiée et des temps de rotation des stocks allant de plusieurs mois à plusieurs semaines.

Dans les années 1990, La Supply Chain Management a adopté une approche transactionnelle, basée sur une organisation intra-entreprise, une gestion de la hiérarchie et des contrôles, la technologie ERP³ des mesures de performance au niveau des coûts et services. Les temps de rotation des stocks sont passés de plusieurs semaines à plusieurs jours. Aujourd'hui, les exigences de « l'adaptive Supply Chain » amènent une nouvelle façon de penser, impliquant une prise de décision intégrée entre tous les partenaires.

A partir des années 2000, la philosophie du Supply Chain Management invite à repenser les contributions des différentes fonctions à la création de valeur pour le client final. Ces contributions améliorent la gestion des processus clés du Supply Chain. Elle suppose une vision élargie de la notion de performance, incluant des dimensions aussi bien internes (l'activité de la planification, l'efficacité du processus d'acquisition.....) qu'externes (les progrès des fournisseurs, respect d'objectifs sociétaux comme la préservation de l'environnement).

La SCM peut finalement se définit comme étant la réponse à une exigence, l'exigence en terme de création de valeur dans les produits et services détenus entre les mains de client final.

1.3. Définitions de la gestion de la chaîne logistique

Le concept de « gestion de la chaîne logistique » plus connu l'appellation anglophone « Supply Chain Management » (SCM) regroupe l'ensemble des activités visant à conduire et améliorer cette chaîne logistique, pour mieux éclairer ce nouveau concept nous devons présenter plusieurs définitions qui ont été proposées par différents auteurs et parmi lesquelles nous citons les suivantes :

- **D'après Tan et al :** « La gestion de la chaîne logistique englobe la gestion des approvisionnements et des marchandises depuis les fournisseurs de matières premières

³ Eymery (P) « La logistique, Supply Chain Management », Editions Hermès, Paris, 1997, P27.

jusqu'au produit fini. La gestion de la chaîne logistique se focalise sur la façon dont les entreprises utilisent les processus, la technologie et l'aptitude à améliorer la compétitivité de leurs fournisseurs, c'est une philosophie de management qui prolonge les activités classiques intra-entreprise rassemblant l'ensemble des partenaires commerciaux avec un but commun d'optimisation et d'efficacité. »⁴

- **D'après Halley :** « La chaîne logistique se définit comme un réseau d'entreprises en interaction dont l'objectif est de livrer un produit ou un service à l'utilisation final en coordonnant les activités associées au mouvement des biens de la matière première jusqu'à la livraison du produit fini par des combinaisons efficaces de ressources qui contribuent à la création et à la livraison de la valeur »⁵.

- **D'après Council of Supply Chain Management Professional :** « Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique et les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information »⁶.

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

- **D'après Gaumand et al :** « Un réseau complexe, orienté de plus en plus vers la demande du client final. Elle implique l'entreprise et ses réseaux pour concevoir et acheminer efficacement les produits ou services aux clients finaux, ces derniers faisant partie intégrante de la chaîne logistique »⁷.

⁴ Christophe Gouin, « Modélisation et résolution de problème de planification de la chaîne logistique à l'aide logiciel d'optimisation AIMMS, édition 2011, P84.

⁵ Christine Belin-Munier, « Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion », France, P12.

⁶ Rémy Le Moigne, « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport, vente », 2^{ème} édition, Dunod, 2017, P13.

⁷ Khalid Chafik, Omar Boubker, Op.cit, P46.

- **D'après Pymor :** « Le supply chain management comme incorporant, l'ensemble des participations à la logistique étendue d'une entreprise depuis les fournisseurs de ses fournisseurs jusqu'au client de ses clients »⁸.

Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires de services et de clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise entre les entreprises.⁹

2. Le rôle de la SCM

Le rôle de la supply chain management dans les entreprises de production et distribution est multiple et très divers

- Le SCM est utilisé comme un moyen de supprimer le bull whip en français « coup de fouet » ;
- Il permet à l'entreprise de faire son choix du positionnement stratégique à partir du choix de l'un des positionnements (objectifs), de triangle d'or « Coût-Qualité-Délai/Réactivité » qui sont contradictoires ;
- Intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant ;
- Allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et d'information en présence des objectifs conflictuels, dans le but (d'atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix) ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Améliorer la réactivité par rapport aux évolutions du marché ;
- Réduire le coût total (coût d'achat + coût de fabrication + coût des stocks + coût de distribution...)
- Réduire les délais de fabrications, livraison, etc.¹⁰

⁸ Barbara Lyonnet, Marie- Pascale Senkel : op.cit, P22.

⁹ Pierre Médane, Anne Garatacap, Op.cit, P31.

¹⁰ Rémy Le Moigne, « Supply chain management : achat, production, transport, vente », Dunod, Paris, 2013, P7.

3. Les enjeux du S CM

La gestion de la chaîne logistique est aujourd'hui un élément clé pour les entreprises. En effet, les enjeux liés à cette démarche sont nombreux.

3.1. L'amélioration de la performance globale

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

3.2. L'amélioration de la satisfaction client

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

3.3. La réduction des risques

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

4. Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique

Le supply chain management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important.

La gestion de la chaîne logistique permet d'atteindre des objectifs tels que :

- Le passage du flux posé au flux tiré : qui permet une réduction des stocks et éviter la surproduction. Dans ce cas la production va dépendre des commandes clients, qui vont limiter la surcharge des stocks ;
- La planification de la production

La production est planifiée en totale concordance avec la demande des clients, dans ce cas c'est le client qui va déclencher la production. La production se fait que lorsque la commande a été passée, ce type de production utilisé surtout pour les produits qui nécessitent un délai de fabrication important ;

- L'amélioration de traçabilité

Cela se fait par la gestion en supply chain, l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. Il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué ;

- L'amélioration de l'exécution de la demande

L'entreprise exécute la commande de son client dans les délais les plus proches, ce qu'elle permettra de garantir la loyauté de son client par la satisfaction de ses besoins par le respect des délais et la qualité exigée.

5. La mise en œuvre de la gestion de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique vise à gérer et organiser toutes les fonctions et tous les flux ainsi tous les maillons de la chaîne logistique.

5.1. Gestion des (achats / approvisionnements et stocks) :

Les stocks et les approvisionnements sont presque deux faces de la même médaille, il est impossible de traiter l'un sans évoquer l'autre¹¹

5.1.1. Gestion des achats et approvisionnements : l'approche moderne repose sur la gestion des fournisseurs

- Cette démarche aide les entreprises à établir des relations d'ordre stratégique (partenariat) avec ses fournisseurs afin d'obtenir un avantage concurrentiel ;
- Limiter le nombre des fournisseurs pour garantir la qualité supérieure ainsi qu'une livraison rapide et fiable ;
- Assurer une bonne coordination avec les différents services de l'entreprise.

Le processus de gestion des approvisionnements diffère suivant des achats directs et des achats indirects :

¹¹ Pierre Médan, Anne Garatacap, op.cit, P 81.

5.1.1.1. Gestion des achats directs : Ceci repose sur 3 méthodes¹² :

- **Système du point de commande**

Cette méthode correspond généralement au niveau des stocks nécessaires pour couvrir la demande durant le délai de réapprovisionnement. Il existe plusieurs types de méthodes de réapprovisionnement sur le point de commande :

- Système Mini-Max

Min (minimum) : le point de commande

Max (maximum) : la quantité maximale voulue en stock

Une commande est générée lorsque la quantité maximale inférieure à la quantité minimale moins la quantité de la commande est variable et égale à la différence entre la quantité maximale et la quantité en stock

- Système à quantité fixe (Fixed Order Quantity Système) ;

La commande est générée lorsque la quantité en stock est supérieure à une limite donnée, et lorsque la demande est constante et prévisible ;

- Calcul de la quantité économique (Economic Order Quantity) ;

Le calcul se fait par la formule de Wilson qui consiste à déterminer le volume de la quantité économique d'une commande qui minimise le coût total du stock. Ce dernier étant la source du coût de possession.¹³

« Formule de Wilson »

$$\sqrt{\frac{2 * \text{nombre de produit commandés annuellement} * \text{coût d'une commande}}{\text{coût du produit} * \text{taux de possession annuelle}}}$$

¹² Rémy Le Moigne, op.cit, P79.

¹³ Pierre Médan, Anne Garatacap, op.cit, P81.

- **Système à intervalle fixe**

C'est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande à intervalle fixe, la quantité commandée est variable et est destinée à remplacer la quantité consommée durant la période.

Si une quantité maximale en stock a été définie, alors la quantité de réapprovisionnement pourra être égale à cette quantité maximale moins la quantité en stock

- **Détermination du besoin net**

5.1.1.2. Gestion des achats indirects

Dans ce cas la recherche des fournisseurs se fait par l'utilisation de l'internet ou ce qu'on appelle e-procurement. La solution de ce dernier couvre tout le processus de gestion des achats indirects¹⁴

- Création de la demande d'achat ;
- Validation de la demande d'achat au fournisseur ;
- Réception du produit ou service.

Technologies utilisée :

- Des catalogues électroniques de produit qui peuvent être consultés et mise à jour simplement ;
- Des échanges de données électroniques avec les fournisseurs qui permettent d'automatiser une partie des transactions d'achats.

Ce système d'achat en ligne permet de faciliter le travail quotidien de productivité et aussi l'efficacité de service d'achat.

5.1.2. Gestion des stocks

La gestion de stock peut être considérée comme une discipline de gestion, appartenant à la famille des techniques d'organisation logistique, la gestion des stocks est un ensemble de techniques ou d'outils au service de l'organisation des flux d'une entreprise, elle intervient

¹⁴ Rémy le Moigne, op.cit, P82- 83.

dans le domaine d'approvisionnement puisqu'elle fournit des réponses claires à des questions que posent les gestionnaires d'approvisionnement.¹⁵

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

5.1.2.1. Objectifs de gestion des stocks

- Réguler le niveau des stocks de matières premières, produits finis ;
- Les stocks permettent de diminuer les coûts de transport ;
- Assurer la protection contre les chocs de la demande qui pourrait se transmettre à la production et au transport ;
- Faire face aux problèmes de délais de livraison.

5.1.2.2. Les modèles d'analyse des stocks

Il existe de nombreux modèles d'analyse de la gestion des stocks

A. Le modèle 20 /80 :

L'application est moins délicate que la précédente, elle ne décompose le stock que qu'en deux parties¹⁶

- Première partie : 20% des articles, 80% de valeur du stock ;
- Deuxième partie : 80% des articles, 20 % de la valeur du stock.

B. La méthode ABC :

La méthode ABC la plus connue des méthodes de classification. Elle consiste à répartir les produits en trois classes selon leur importance, classe A (forte important), classe B (moyenne important) et classe C (faible important)

C. Le modèle de Wilson :

Présente l'intérêt de mettre en relation la quantité à commander et de la fréquence des stocks. Il introduit plusieurs notions de stocks :

- Le stock minimum (fonction du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation correspondante) ;
- Le stock de sécurité (il permet de faire face aux ruptures éventuelles de stock) ;
- Le stock d'alerte (c'est l'indicateur du déclenchement de la commande).

¹⁵ Pierre Zermati, « Fabrice Mocellin : pratique de la gestion des stocks », 7^{ème} édition, Dunod, Paris 2005, P3.

¹⁶ Pierre Médan, Anne Gratacap, op.cit., P87.

Le modèle de Wilson s'appuie à la fois sur le taux de rotation des stocks et les délais moyen de stockage pour mesurer la vitesse moyenne à laquelle les stocks doivent se renouveler pour faire face à l'activité de l'entreprise.

D. La gestion informatique des stocks :

C'est d'avoir recours à l'informatique sur ordinateur pour gérer les stocks, l'ordinateur permet en effet

- De gérer plus efficacement les stocks ;
- Consultation des entrées et sorties des stocks ;
- Calcul des dates de passation des commandes, des quantités à commander, des stocks d'alerte et de sécurité ;
- Gestion spatiale de l'entrepôt ;
- D'analyser la performance du système de gestion ;
- Le calcul systématique d'indices et de ratios ;
- Etablissement de statistique liée aux stocks ;
- Evaluation prévisionnelle des besoins à moyen et long terme.

5.2. Gestion de production

La gestion de la production est l'ensemble des activités qui participent à la conception, et la planification des ressources (matérielles, financières, ou humaines), l'ordonnancement, l'enregistrement des activités de production, le contrôle des activités de production de l'entreprise¹⁷.

L'objectif est d'optimiser les processus de valeur ajoutée en améliorant de manière continue les flux allant de fournisseurs aux clients. L'ensemble de ces activités doit être réalisée dans le respect des procédures établies (implicitement ou explicitement) par l'entreprise et tenir compte à la fois de qualité de ses produits ou services, mais aussi de la sécurité de ses salariés ou de son environnement.

Il existe plusieurs méthodes de gestion de la production. Mais ces deux sont les plus utilisées, Juste-à-temps et kanban qui sont des méthodes d'origine japonaise utilisées par l'entreprise Toyota.

¹⁷ Bernard et Colli, Dictionnaire économique et financier, édition du Seuil, Paris, 1996, P67.

5.2.1. Juste-à-temps : vise à réduire les délais et donc la durée du cycle de production, ce qui permet une diminution du volume des stocks. L'idée générale est d'adapter en permanence la production de la demande réelle du consommateur au prix d'une transformation radicale des principes de fonctionnement de l'entreprise

5.2.2. Le kanban (carte) : C'est un système d'information et de gestion des flux tirés dans les ateliers, entre les ateliers, et même entre fournisseurs et clients à l'aide d'une carte. Kanban permet aussi d'organiser le travail entre deux postes de travail en limitant la production du poste amont aux besoins du poste aval. C'est-à-dire chaque poste de travail ne doit travailler que sur la demande du stade situé en aval de lui et non plus prévision, le système devient alors tiré par l'aval et s'apparente à un système de RECOR (renouvellement de la consommation réelle) des pièces¹⁸

Le kanban résume ses objectifs en quatre points :

- Réduction des stocks de produits entre les centres de production et les magasins ;
- Réduction des cycles de production ;
- Accroissement de la flexibilité de livraison à court-terme ;
- Accroissement de la productivité des travailleurs¹⁹

5.3. Gestion de distribution

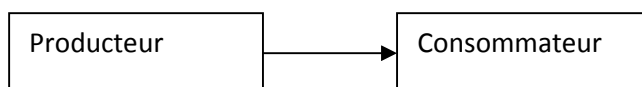
La distribution est la mise à disposition d'un produit ou d'un service aux consommateurs par l'utilisation d'intermédiaires ou par une livraison directe, selon le circuit de distribution choisi par l'entreprise.²⁰

5.3.1. Type de circuit de distribution

➤ **Circuit direct**

Ce circuit ne comporte aucun intermédiaire : c'est le cas de la vente directe.

Figure N° 8: Illustration d'un circuit de distribution « direct »



Source : Marin (s), Vedrine (J- P), « marketing les concepts clés », édition chihab, France, 1996, P119.

¹⁸ Pierre Médan, Anne Garatacap, op.cit, P187.

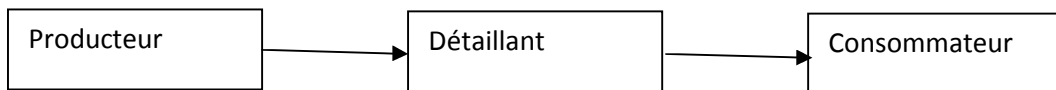
¹⁹ Yves Rossier, « Systèmes de gestion industrielle » 1^{ère} édition, 1991, P 11.

²⁰ Yves Pimor, « Logistique, technique et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P5.

➤ **Circuit court**

Le fabricant vend à un seul intermédiaire qui lui-même vend au consommateur final (le détaillant)

Figure N° 9: Illustration d'un circuit de distribution « court »

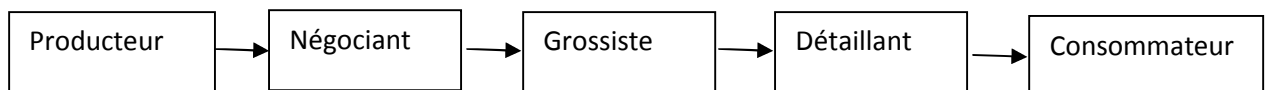


Source : Pierre Helfer et Jaques Orsoni, « marketing », 11^{ème} édition, France 2009, P 306.

➤ **Circuit long**

Plusieurs intermédiaires sont actifs.

Figure N° 10 : Illustration d'un circuit de distribution « long »



Source : Pierre Helfer et Jaques Orsoni, « marketing », 11^{ème} édition, France 2009, P 306

5.3.2. Les modèles de gestion de la distribution

On distingue deux modèles essentiels de gestion de la distribution:

5.3.2.1. DRP :

Le modèle DRP (Distribution Requirement Planing), est inventé par André Martin durant les années 1980. Le DRP s'applique à l'organisation et la gestion efficace des réseaux de distribution dont le but est le calcul du besoin net de chaque site (entrepôt) pour chaque produit pour une période donnée²¹

5.3.2.2. Le Cross-Docking :

C'est un système de distribution dans lequel les marchandises réceptionnées pour le centre immédiate à destination des magasins.

Le Cross-Docking a un triple objectif :

²¹ Yves Pimor, op.cit, P129.

- L'accélération des flux de marchandises ;
- La rationalisation du transport entre les différents sites.²²

5.4. Gestion d'entreposage :

L'entreposage permet de gérer l'emplacement des marchandises, coordonne les installations, les activités, le personnel et contrôle tous les éléments d'exploitation dans un magasin et aide à classer les biens de manière à faciliter une expédition conforme aux vœux du client, pour mieux accomplir cet objectif, l'entreposage a trois activités principales qui sont :

- La réception des biens et leur dépôt adéquat en magasin ;
- Les mouvements des biens dans le magasin ;
- L'expédition des biens ;

Le supply chain management organise toutes les activités qui ont une influence sur la performance de l'entreprise, et assure également la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Section 02 : Les modèles et les outils de la performance logistique

Le pilotage de la performance est devenu la priorité des entreprises. Pourtant les systèmes de mesure de performance, sont inadaptés à la réalité de l'entreprise, alors que le Balanced Scorecard est considéré comme une nouveauté pour le mode anglo-saxon, il y a déjà presque soixante-dix ans le même principe a vu le jour en France sous le nom de tableau de bord. Donc, le choix d'évaluation de performance reste important pour qu'une entreprise puisse faciliter l'analyse et diagnostiquer son contexte.

1. Les définitions de la performance logistique et comment l'améliorer

1.1. Définitions de la performance logistique

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations de différents auteurs.

Selon l'**AFNOR** « La performance est une donnée qui mesure l'efficacité et /ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un

²² Pierre Médan, Anne Gratacap, Op.cit, P129.

nombre, ou 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 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 fixés.

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : «Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficacité, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle d'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts, et délais, notamment). La performance liée à des objectifs préalablement définis par l'organisme. »²³

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 cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique.²⁴

1.2. Comment améliorer la performance ?

C'est en améliorant la performance globale de la chaîne que chaque entreprise pourra améliorer sa propre performance (et non l'inverse), mais cela suppose que l'entreprise coordonne efficacement avec ses partenaires. A ses propos, en plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires, quitte à accorder des compensations aux maillons défavorisés. En définitive, la mise en place d'un système de performance traduit implicitement un désir de contrôle et d'amélioration des performances, ce qui s'applique tout aussi bien au contexte de la réingénierie du système considéré qu'à son exploitation.²⁵

²³ Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, P191

²⁴ <https://www.supplychain-meter.com> (Consulté le 17/09/2019).

²⁵ Botta-Genoulaz, V., Campagne, J.P. ; Llerena, D., Pellegrin, C, « Supply chain performance : collaboration, alignment and coordination », 2010.

2. Les composantes de la performance

Au sein général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie

- L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle ». ²⁶

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » ²⁷ ;

- L'efficience

Par l'efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats)

C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réel que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ²⁸.

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

Efficience = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre ;

- La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toute fois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre

²⁶ Gransted, (I), « L'impasse industriel », Dunod, Paris, 1992, P33.

²⁷ Boislandelle, (H, M), « Gestion des ressources humaine dans la PME, édition Economica, Paris, 1998, P139.

²⁸ Gransted,(I), op.cit, P 33.

en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement d'une manière efficiente l'objectif fixé ;

- **L'économie**

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une manière acceptable et au coût le plus bas possible.

3. Les caractéristiques de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance²⁹ :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.) ;

- 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, au jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes) ;

- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de 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).

4. Les modèles de mesures de la performance logistique

On peut distinguer plusieurs modèles de mesure de la performance à savoir

4.1. Le modèle SCOR (Supply Chain Opération Référence)

En 1996 fut créé le Supply Chain Council (SCC) et compte aujourd'hui environ 800 membres. Le but du SCC est de structurer un référentiel de processus logistiques types et de

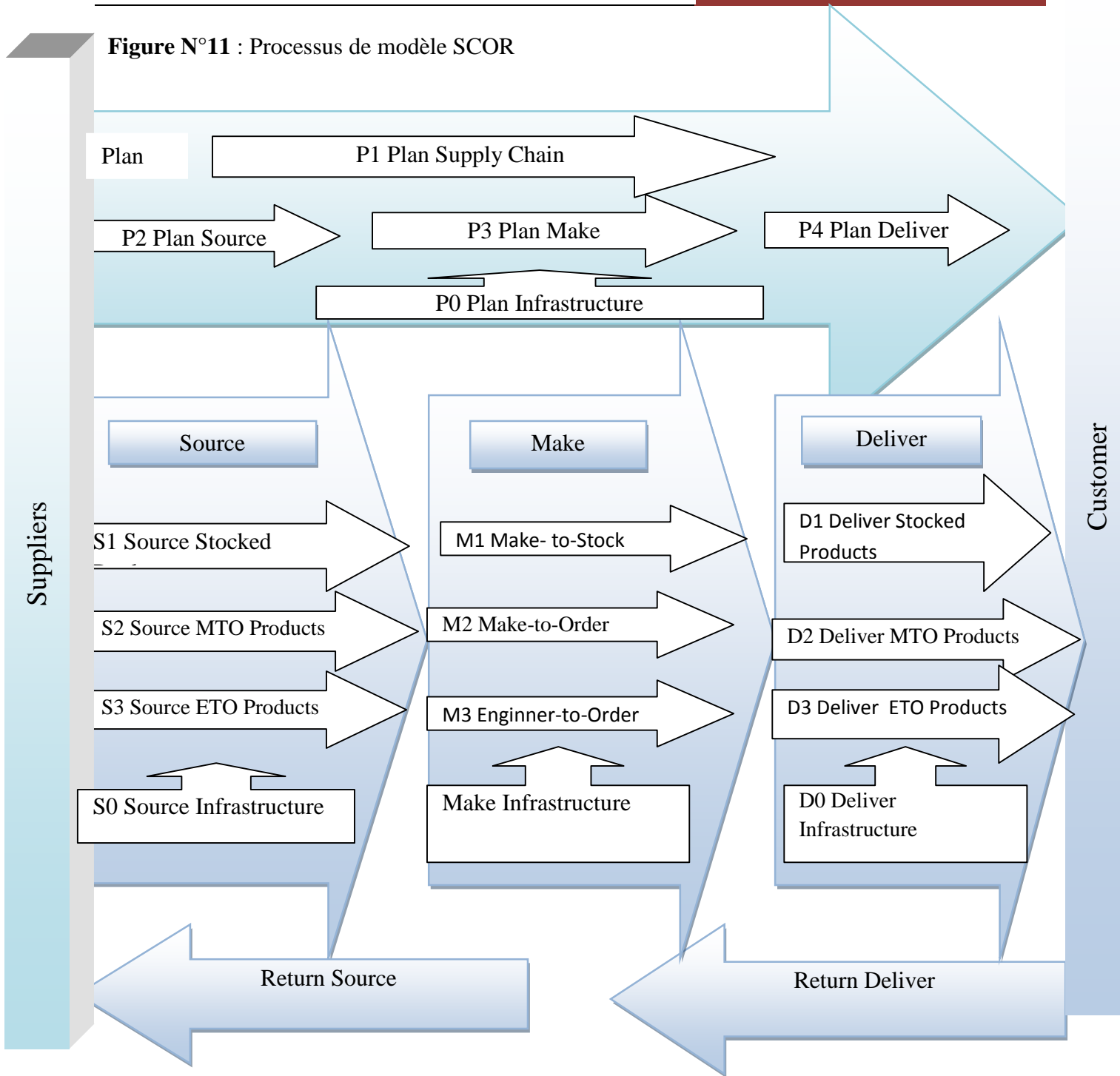
²⁹ Doriath(B) et Goujet, (CH), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, P179.

proposer les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques à mettre en place. Au plan géographique, l'Amérique du Nord représente les deux tiers des membres, mais le SCC est un organisme indépendant, à but non lucratif regroupant des entreprises de tous les continents opérant dans tous les secteurs de l'industrie, du commerce et des services.³⁰

- Comme le montre la figure n° 11 (représentant le modèle original), le modèle SCOR parle du principe que toute supply chain peut être subdivisée en cinq types de processus différents : ainsi qu'approvisionnement et fabrication (Engineer-to-Order).

³⁰ Baglin Marchal (G) et autres, « Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chaîne », Economica, 4^{ème} édition, Paris 2005, P150.

Figure N°11 : Processus de modèle SCOR



Source : Baglin Marchal (G) et autres, « Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain », Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2005, P150.

- **Planification (Plan) :** Planification et gestion de la demande /Supply ;
- **Achat / Approvisionnement (Source) :** Gestion des fournisseurs permettant de choisir le bon fournisseur du produit, gérer sa performance, gérer les inventaires, gérer l'arrivage des produits, gérer les procédures d'import/ export ;
 - **Fabrication (Make) :** Gérer les activités de production des produits, de tests, de packaging. Gérer tout le réseau de production. Suivre la conformité à des réglementations, etc. ;
 - **Livraison (Deliver) :** Gérer les commandes des clients y compris les expéditions. facturer les clients. installer les produits, les inventorier... ;
 - **Gestion des retours amont et aval (Return) :** Gérer le retour des produits suite à des défauts, pour maintenance, etc. Gérer les expéditions et les modes de transport / enlèvements.

Ces macro-processus de planification, d'approvisionnement, de fabrication et de distribution sont spécialisés par type de produit selon le mode de gestion a priori choisi :

- Produit géré sur tous les niveaux (Make-to-Stock) ;
- Produit standard, mais approvisionné et fabriqués sur la commande du client (Make-to-Order) ;
- Produit spécifique, dont la conception et le développement se font à la commande, ainsi qu'approvisionnement et fabrication (Engineer-to-Order).

En fait, le modèle SCOR décrit des processus du domaine de la Supply chain et met à disposition :³¹

- Des descriptifs standardisés de processus métier ;
- Un Framework de relation entre les processus standardisés ;
- Des métriques prédéfinies permettant de mesurer la performance de processus ;
- Un alignement entre les caractéristiques et les fonctionnalités des processus ;
- Des concepts de management provenant de « bonne pratique » et permettant d'obtenir une meilleure performance des processus.

³¹ Jean-Noël Gillot, « La gestion des processus métiers », édition, 2007, P 106

4.1.1. Les étapes de l'approche SCOR

L'approche SCOR en décline en trois étapes :³²

- L'analyse, qui vise à décrire une chaîne logistique à l'aide d'une boîte à outils ;
- L'évaluation, qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaînes logistiques permettant notamment de se comparer avec d'autres entreprises ;
- L'amélioration, qui exploite de bonne pratique préconisées par le modèle SCOR.

4.1.2. Les niveaux proposés par SCOR

Le modèle SCOR est formé de quatre niveaux qui sont :

4.1.2.1. Le niveau 1 :

Permet sur la base des fonctions élémentaires (approvisionner, faire, délivrer, planifier et retourner) de modéliser le périmètre de la chaîne logistique que l'on souhaite étudier. Les modèles proposés par SCOR dans ce niveau comme par exemple :

- Le nombre de commandes livrées en date et le nombre de commandes expédiées en moins des 24 heures ;
- Les coûts de marchandises, la valeur ajoutée par employé, la couverture des stocks, les coûts totaux de gestion de la chaîne logistique ;
- La marge, le retour sur investissement, la rentabilité...

4.1.2.2. Le niveau 2 :

Détaille sur la base de catégories de processus prédéfinis, chacune des grandes composantes de la chaîne logistique. Ici aussi le modèle SCOR propose des indicateurs de performance associés à chaque élément de la boîte à outils proposée ;

4.1.2.3. Le niveau 3 :

Pour sa part, décrit de façon plus détaillée chacun des processus définis au niveau 2 cette description s'appuie, une fois encore, sur des éléments prédéfinis. Des indicateurs de performance sont associés à chacun des éléments de la bibliothèque de donnée.

4.1.2.4. Le niveau 4 :

Pour sa partie il s'agit de descendre au niveau des activités élémentaires (par essence, spécifique à chaque entreprise), de boîte à outils ou d'indicateurs de performance.

³² Julien François, « Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007

4.2. Le modèle balanced scorecard

4.2.1. Historique

Le balanced scorecard, a été créée au début des années 1990, par Kaplan et Norton qui est devenu dans les quinze dernières années un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises. Selon Kaplan et Norton(1998), les indicateurs non financiers se présentent complémentaires aux indicateurs de moyens et long terme. Pour le tableau de bord prospectif, Kaplan et Norton(2001) ont proposé des indicateurs qui vont au-delà de l'aspect proprement financier et intègrent d'autres indicateurs non financiers. Il est présenté comme un système équilibré de mesure de la performance globale couvrant l'ensemble des processus de création de valeur et ne se focalisent pas seulement sur les résultats. De ce fait, le BSC est considéré comme un ensemble d'indicateurs regroupés au sein de quatre axes stratégiques, et qui ont les uns envers les autres des liens de causalités³³.

4.2.2. Définition de BSC

Le Balanced Scorecard est un concept de management visant à traduire la stratégie d'une organisation en actions. Le BSC prend comme point de départ la vision et la mission d'une organisation pour formuler des facteurs clés de succès et des objectifs stratégiques ; qui sont ensuite convertis en indicateurs de performance mesurables et en action y afférent. Le BSC se concentre sur les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation et il a pour objectif de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie.

4.2.3. Les principales fonctions du BSC

Le Balanced scorecard est un outil de management dont les fonctions peuvent être résumées comme suit :

- Assurer le déploiement efficace de stratégie en communiquant clairement les éléments de BSC à travers l'ensemble de l'organisation ;

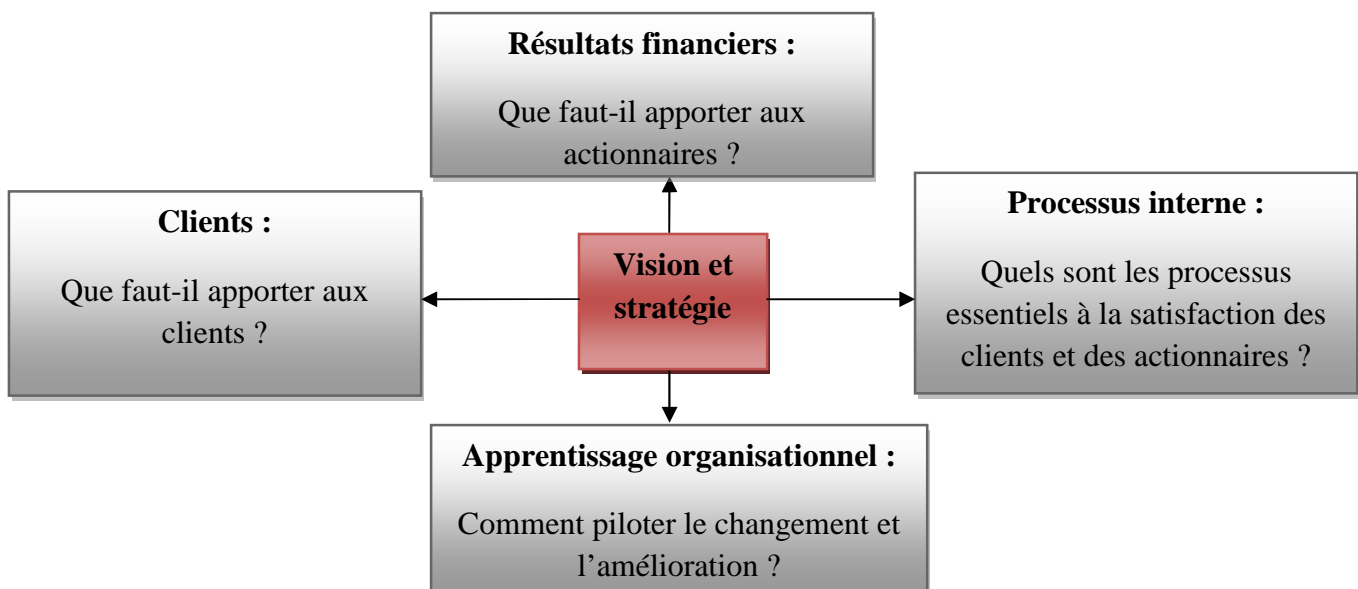
³³ H. Löning, V. Malleret, et autres, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008. P163.

- Déployer une nouvelle stratégie ; ce qui suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent, des adaptations substantielles de la structure afin d'encourager les collaborateurs à changer ;
- Mesurer la performance de l'organisation pour le contrôle stratégique et l'adaptation continue au changement de l'environnement.

4.2.4. Les perspectives de BSC

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques dans illustre le schéma ci-dessous³⁴ :

Figure N° 12 : Les quatre axes de balanced scorecard



Source : Kaplan R.S & Norton D.P, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.P21.

- L'axe financier comportant une estimation de la croissance du chiffre d'affaires, une évaluation du taux de rotation des actifs ainsi qu'une appréciation des gains de productivité au moyen des écarts entre les niveaux de coûts ;
- L'axe clients qui détermine le positionnement de l'entreprise sur son marché au moyen du taux de service en matière de livraison, de l'évolution des parts de marché et du degré de fidélisation des clients ;

³⁴ Claude Fiore, Op.cit, P184.

- L'axe processus et innovation qui évalue le degré de réactivité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, notamment en matière de développement de nouvelles références et en matière de production ou de distribution ;
- L'axe apprentissage organisationnel qui jauge la réactivité interne de l'entreprise au moyen d'indicateurs portant sur l'efficacité des circuits de communication (ERP) et d'autres sur la motivation et la responsabilisation du personnel vis-à-vis des objectifs fixés tant en qualité de service aux clients qu'en rentabilité.

5. Les outils de performance logistique

5.1. Benchmarking

Consistent à être interne ou externe pour fournir des données précieuses en vue de l'amélioration de la performance, le benchmarking permet des sauts de performances, plus particulièrement en productivité et compétitive. Il accroît l'efficacité, l'efficience et les profits.

5.1.1. Définitions

Une autre façon d'approcher le problème d'évaluation de performance est le benchmarking (Anderson et al... 1999), décrivent le benchmarking ou « Learning from others » comme étant la succession des étapes suivantes :³⁵

- **La mesure** de sa propre performance, et celle des organisations de référence avec comme objectif, la réalisation d'améliorations ;
- **La comparaison** des niveaux de performance, des processus, et de pratiques ;
- **L'apprentissage** des bonnes pratiques détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation ;
- **La mise en œuvre** de solution améliorant la performance qui consiste l'ultime objectif.

Le benchmarking est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Il permet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action, rédigé grâce aux conclusions tirées de cette analyse

Le benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des

³⁵ Andersen (B), Fagerhaug(T), Randmael (S), Schurldmaier (J), Preeninger(J), « Benchmarking supply chain management finding best practices, journal of business et industrial marketing », vol40 ,n°5/6,1999,p378-389.

actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable

Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité

5.1.2. Les types de benchmarking

On distingue habituellement quatre types d'analyse benchmarking

❖ Le benchmarking interne consiste à comparer ses pratiques au sein de sa propre entreprise. Ce type d'approche est généralement plus aisé / facile à mettre en place par ce que les indicateurs communs sont souvent disponibles et facilitent la comparaison limitée ;

❖ Le benchmarking concurrentiel est par définition plus sensible, puisqu'il touche les concurrents directs de l'entreprise. On constate d'ailleurs que ce type de comparaison se focalise plus souvent sur le produit /service que sur la méthode de travail ;

❖ Les spécialistes distinguent également le benchmarking fonctionnel, entre partenaires non-concurrents mais qui appartient au même secteur d'activité. Cette démarche peut se révéler très riche car l'absence de concurrence et de barrières économique permet une démarche approfondie et détaillée ;

❖ Le benchmarking générique est une analyse comparative avec une entreprise d'un autre secteur d'activité. Ce type de benchmarking qui offre le plus grand potentiel en terme de créativité et d'innovation. En revanche, les spécificités de chaque secteur affectent parfois l'adaptabilité des démarches / concepts.³⁶

5.2. Le tableau de bord logistique

Aujourd'hui les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés. Mais d'abord qu'est ce que le tableau de bord ?

5.2.1. Définition du tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés³⁷.

Un tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de

³⁶ bbest.be « article – intro » les-7- étapes pour réussir son projet benchmarking (consulté 23 /01/2020)

³⁷ PHILIP, (Vallin), « La logistique modèle et méthodes du pilotage des flux », 3ème Edition, Paris, 2003, P219.

l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonction »³⁸.

Un tableau de bord logistique est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisés, choisir pour aider à décider, à coordonner, à contrôler des actions d'un service, d'une action, d'une équipe³⁹.

5.2.2. Les principes d'un tableau de bord

Les principes d'un tableau de bord équilibré reposent sur les points suivants⁴⁰

- Piloter le fonctionnement (ou processus) d'une entreprise et non pas seulement les résultats obtenus ;
- Mettre en exergue les liens de cause à effet entre choix opérationnels et résultats ;
- Suivre l'ensemble des déterminants des performances et pas uniquement les paramètres financiers.

Section 03 : Pilotage de la supply chain

La supply chain joue un rôle stratégique à part entière. La performance de la chaîne logistique complète sera évaluée en tenant compte de l'importance de la prise d'avantage concurrentiel potentiel.

1. Mesure de la performance de chaîne logistique

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance, il y a un adage qui dit : « You can't manage what you don't measure » dont la traduction en français pourrait être « vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas ». La question qui est posée est donc : comment mesurer l'efficacité d'une chaîne logistique ?

1.1. Définition de la mesure de la performance

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectif. Elle consiste à savoir si on a

³⁸ H.Bouquin, « Le contrôle de gestion » édition Dunod, 2001, P397-398.

³⁹ Alazard (C), et Sépari (S), « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2007, P634.

⁴⁰ Claude Fiore, op.cit, P 183.

atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers⁴¹.

1.2. Besoin de mesurer la performance

Pour mesurer la performance dans la chaîne logistique. Nous devons définir un ensemble d'indicateurs pour mesurer cette performance. Un indicateur de performance est défini par (Courtois et al, 1996) comme « Une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble »⁴².

Chopra et Meindil (Chopra et Meindil, 2007) identifient six indicateurs de performance⁴³:

- **Les infrastructures** : ce sont les localisations physiques où les produits sont stockés, assemblés, ou fabriqués. Les décisions concernant leurs rôles, localisation, capacité et flexibilité (technologie utilisée) influencent la performance de la chaîne logistique.
- **Les stocks** : ceci comprend tous les stocks de matières premières, les encours, et les produits finis. Le changement des politiques de stocks influence la relativité de la chaîne logistique.
- **Les transports** : incluant aussi les transports internes de stocks ou de produit semi finis. La politique de transport est une combinaison de choix de modes de transport et d'établissement de programmes de livraison.

La performance de la fonction transport sur la réactivité et l'efficacité de la chaîne est importante surtout que pour la plupart des compagnies les coûts de transports représentent le tiers des coûts globaux ;

- **L'information** : elle est constituée des données concernant les infrastructures, le stock, les transports, les coûts, les prix, les clients. Ça peut être l'indicateur majeur de performance de la chaîne logistique car la performance de cette fonction influe directement sur l'ensemble des autres indicateurs. Une information qui « circule » bien et qui est synchronisée entre les différents partenaires peut améliorer l'efficacité de la chaîne, tandis qu'une information difficilement transmissible d'un partenaire à un autre, ou bien non

⁴¹ Khemakhem(A), « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992, P343.

⁴² AFE, « Indicateur de performance », édition hermès, Paris, 2001, P150.

communiquée, peut avoir des retombées néfastes sur l'ensemble de la chaîne et pénaliser les autres fonctions ;

- **Sourcing** : il s'agit de déterminer qui doit réaliser une activité à travers la chaîne comme la production, le stockage ou les transports. Au niveau stratégique, il s'agit quelles activités l'entreprise va faire elle-même et quelles activités elle va sous-traiter ;

- **Le prix** : il s'agit de donner une valeur et un prix aux biens et services que la chaîne logistique produit. Les prix influencent le comportement des clients et ainsi les performances de la chaîne⁴⁴.

Gunasekaran et al donnent un état de l'art des mesures de la performance dans la chaîne logistique. Il identifie six indicateurs importants pour lesquels on développe des métriques :

1.2.1. Métriques de la planification des commandes

- La méthode de réception des commandes : cette méthode détermine comment les spécifications des clients sont converties en données échangées tout au long de la chaîne ;

- Temps de latence de la commande (order lead time) : le cycle total de commande est le temps écoulé depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison du produit au client. La réduction du temps de ce cycle induit une meilleure réponse de la chaîne aux commandes de ses clients ce qui lui donne un avantage certain en terme de compétitivité ;

- Le chemin de la commande : il inclut tous les canaux par lesquels la commande est passée. Cet indicateur identifie les étapes où il n'y a pas eu de valeur ajoutée, et ainsi permettre à la chaîne de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeur ajoutée.

1.2.2. Evaluation des fournisseurs

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne. Cette évaluation a souvent été basée sur les variations des prix et sur les délais de livraison. La compétition entre les fournisseurs était une compétition basée sur les prix proposés en négligeant d'autres aspects tout aussi importants comme la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction des clients. Cette analyse des fournisseurs doit être faite de manière périodique et projetée sur le long terme.

⁴⁴ Chopra (S) et Meindil, « Supply chain management stratégies, planning et Operations », 3^{ème} édition, Pearson Education, 2007, P65

1.2.3. Les métriques au niveau de la production

La performance au niveau de la fonction de production a un grand impact sur le coût du produit fabriqué, sa qualité, et la rapidité de sa distribution aux clients. Les auteurs proposent les métriques suivantes pour la mesurer :

- La gamme de produit et/ou de services offertes et produites ;
- La capacité de production : son rôle est important vu qu'elle détermine les niveaux d'activités tout au long de la chaîne. Elle influence directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle d'un produit dans la chaîne ;
- Efficacité des techniques d'ordonnancement : détermine la façon avec laquelle les ressources sont allouées aux tâches ;

1.2.4. Evaluation des livraisons

La livraison constitue le lien direct qu'à la chaîne avec ses clients. La performance de cette fonction détermine en grande partie la satisfaction ou non du client, et ainsi de compétitivité de la chaîne. La performance optimale des livraisons serait que les clients soient livrés aux dates convenues. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette capacité serait la capacité de la chaîne à répondre favorablement à une demande spécifique d'un client (mode de livraison particulier à un endroit en particulier sous certaines conditions). Une meilleure réponse à ce genre de demande a l'avantage de fidéliser les clients.

1.2.5. Evaluation de qualité de service

- La flexibilité : c'est-à-dire la capacité de la chaîne logistique de pouvoir répondre favorablement à des demandes individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement d'un produit et les temps de réglage des machines ou outils ;
- Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple suivi de l'état de leurs commandes ;
- La qualité de service après vente.

1.2.6. Evaluation des coûts de la logistique

C'est l'évaluation de tous les coûts liés à la logistique .C'est un indicateur financier très important, les flux financiers ayant une grande influence sur les flux des produits. L'un de ces indicateurs est la mesure du coût des risques entrepris par la chaîne.

Taylor (Taylor 2003) fait une classification des indicateurs de performance de la chaîne logistique en quatre catégories :

- Mesures du temps : incluant entre autres le temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons ;
- Mesures des coûts : incluant entre autres les coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produit défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures ;
- Mesures d'efficacité : concerne le taux d'utilisation d'un bien de la chaîne comme les taux d'utilisation des centres d'entrepôt, le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés ;
- Mesures de qualité de service : comme les taux des livraisons effectuées à temps des commandes satisfaites, des retours en usine, des plaintes des clients, et des clients qui passent de nouvelles commandes.

Comme on vient de le voir, il existe une multitude d'indicateurs de performance de la chaîne logistique. Prendre trop d'indicateurs peut engendrer un nombre important de données qu'ils seraient difficiles de gérer et qui ne donneraient pas assez de visibilité sur ce que doivent être les décisions qu'il faut prendre pour améliorer la qualité de la chaîne logistique. En revanche, prendre peu d'indicateurs pourrait avoir des conséquences néfastes car on pourrait négliger certains facteurs importants. Le challenge ici est de prendre les « bons » indicateurs. Encore une fois, il n'y a pas un ensemble défini et précis d'indicateurs valables pour toutes les chaînes logistiques. L'ensemble des indicateurs choisis doit dépendre de la nature des activités réalisées par la chaîne

1.3. Indicateur de performance

1.3.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

1.3.2. Définitions des indicateurs de performance

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes :

- Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ;

- LORINO. P a défini l'indicateur de performance de la manière suivante : « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer les résultats ». ⁴⁵

Un indicateur de performance est associé à une « action à piloter » dont il doit révéler la pertinence opérationnelle

1.3.3. Les types d'indicateurs de performance

Selon FERNANDEZ Alain, il existe trois types d'indicateurs de performance ⁴⁶

➤ **Indicateur d'alerte :**

Cet indicateur signale un état normal du système sous contrôle nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur ;

➤ **Indicateur d'équilibration :**

Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis

➤ **Indicateur d'anticipation :**

Un bon tableau de bord est aussi instrument de perspective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle

1.3.4. Classification des indicateurs de performance

Selon Thierry Jouenne 2012, les indicateurs de l'entreprise peuvent être classés comme suit :

1.3.4.1. Indicateur de processus (facteur influents)

- Taux de fiabilité des prévisions de vente ;
- Taille de lot, minimum de commande ;

⁴⁵ Lorino(p), « Méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, Paris, 2003, P130.

⁴⁶ Fernandez Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2011, P110.

- Fréquence de livraison ;
- Taux de remplissage des véhicules ;
- Taux horaire, barème, coût de l'énergie.

1.3.4.2. Indicateur d'interface

- Taux de litige transport ;
- Taux de pénalité client ;
- Coût d'interface ;
- Tonne kilométrique.

1.3.4.3. Indicateur d'activité

- Nombre de commandes ;
- Nombre d'unités produits ;
- Nombre d'heures de préparation ;
- Nombre de réclamations ;
- Nombre de palettes hétérogènes ;
- Nombre de tonnes- kilométrique.

1.3.4.4. Indicateur de performance

- Taux de service ;
- Coût logistique ;
- Vitesse d'exécution.

2. Les principes généraux de mesure de la performance

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut respecter quelques règles :

- Doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérentes les unes avec les autres ;
- Doivent avant tout mesurer la qualité des processus et non les processus ;
- Permettent de comprendre les problèmes et d'en supprimer les causes ;
- Doivent être orientées vers le résultat et s'intéresser à l'impact sur l'entreprise sa globalité.

Conclusion

Durant l'élaboration de cette première partie, on constaté que la complexité de la gestion de la chaîne logistique permet de garantir l'organisation de toutes les activités qui ont une influence directe et considérable sur la performance de l'entreprise et permet d'assurer une collaboration étroite avec les différents acteurs logistique, ce qui la rendu un élément primordial dans la stratégie des organisations des entreprises.

L'objectif de la seconde partie est de mettre en lumière les termes de performance et de mesure de performance, les différents indicateurs, approches et méthodes pour mesurer la performance d'une logistique.

Introduction

Afin de mieux comprendre la gestion de la chaîne logistique dans l'entreprise industrielle, nous allons essayer de mettre la lumière sur les différentes notions relatives à la gestion de la chaîne logistique, nous allons exposer un exemple tel qu'il nous a été présenté au niveau de l'entreprise « LEMARECHAL ». Cette partie pratique vient de compléter notre recherche théorique exposée dans les deux chapitres précédents.

Nous allons aborder dans ce chapitre deux sections :

La première est une présentation de l'entreprise « LEMARECHAL CAROSSERIES », son historique, ses activités principales, ses objectifs, ...

La seconde section est une analyse de gestion de la chaîne logistique.

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise « LEMARECHAL CAROSSERIES »

A travers cette section, nous allons présenter une entreprise Algérienne spécialisée dans la fabrication des remorques.

1. Généralités sur l'entreprise « LEMARECHAL »

La Carrosserie industrielle LEMARECHAL implantée à la zone d'activités de Drâa Ben Khedda (Tizi Ouzou), est une Société à responsabilité limitée créée en 2007 sur les bases d'une entreprise physique activant depuis 1989.

Cette PME (petite moyenne entreprise) est avant tout une entreprise familiale qui est spécialisée depuis plus de 40 ans dans le secteur d'activité de la carrosserie industrielle pour tous types de camions et véhicules utilitaires, du petit au grand volume.

LEMARECHAL s'est lié avec des partenaires, reconnus à l'échelle nationale, leader dans leur branche, pour proposer des produits adaptés à leur activité.

Les carrosseries sont garanties contre tous défauts de montage et / ou fabrication, livrées avec un certificat de carrossage.

2. Historique de l'entreprise « LEMRECHAL »

Le propriétaire X débuta à l'âge de seize ans dans les ateliers de son grand père, Marechal Ferrand à l'époque colonial. C'est à partir de ce moment qu'il apprit, à coté de son père et de ses oncles la fabrication des bétailières pour les Berliets GAK30 et des bennes basculantes pour les Saviem et autres Renault JK60, étions en 1974.

Des l'année 1989, après un séjour au Canada, Kamel s'installa dans un atelier de 60m²

Il se consacra exclusivement pour la fabrication des auvents métalliques. Etant le premier à la fabriquer en Algérie, le produit connaîtra très vite un franc succès. Encouragé par cette performance, il élargira son panel de produit en intégrant la ferronnerie et le mobilier métallique, notamment les tables scolaires et les lits métalliques.

Au décès de son père, Kamel reprendra son métier original de fabrication de carrosseries et s'installa, cette fois-ci, dans une nouvelle surface de 2000 m².

Perpétuant la tradition léguée de père en fils, il fera appel à ses enfants et créera en 2007 « La Sarl LEMARECHAL », en souvenir de son grand père précurseur.

Aujourd'hui, avec des ateliers répartis sur 6500 m², LEMARECHAL compte valoriser son savoir-faire assis sur une expérience de plusieurs décennies tout en jouissant des procédés de fabrication modernes et une maîtrise approuvée de la chaîne de production. Une équipe jeune est dynamique veille à identifier les exigences pour élargir son éventail de produits ciblant l'objectif de couvrir les besoins en termes de carrosserie de tous types de véhicules.

3. Les objectifs de l'entreprise « LEMARECHAL »

Les objectifs principaux de l'entreprise « LEMARECHAL » sont :

- Créer de la valeur ajoutée afin de dégager un profit et assurer sa pérennité ;
- La maîtrise des coûts de production ;
- La valorisation du potentiel humain et de production ;
- L'amélioration de la qualité de produit et de la production ;
- Assurer la cohérence entre les différentes fonctions de l'entreprise ;
- Assurer la satisfaction de ses clients, par le respect des délais de fabrication et le respect de la qualité ;

- La contribution au développement social et économique au niveau national et au niveau régional.

4. Les missions de l'entreprise « LEMARECHAL »

Après avoir passé en revue les objectifs que s'assigne cette entreprise, nous passerons présenter la convention collective et au règlement intérieur élaboré conformément aux dispositions législatives et règlement en vigueur.

En règle générale, les règlements de l'organisme sont préalablement rendus aux travailleurs et aux personnes concernées qui sont les suivants :

- La convention collective qui englobe : Disposition préliminaire de la formation et du déroulement de la relation individuelle de travail ;
- Des conditions de travail de la suspension et de la cessation de la relation individuelle de travail, des relations collectives du travail. La présente convention a pour objet de régir les conditions d'emploi de travail et de rémunération des travailleurs salariés ;
- Les règlements intérieurs qui englobent : L'organisation générale de travail (horaires de travail, et de sortie, la tenue de travail, ainsi que celles relatives à l'hygiène, la sécurité, la discipline et la médecine de travail.

5. Organisation et organigramme de l'entreprise

5.1. L'organisation de l'entreprise

L'organisation de LEMARECHAL se divise en plusieurs ateliers d'une superficie globale de 6000 m², avec une équipe de quarante personnes :

- Un atelier de production ;
- Un atelier de montage ;
- Un atelier de menuiserie et une salle de peinture ;
- Un atelier de machines ;
- Un magasin de stockage.

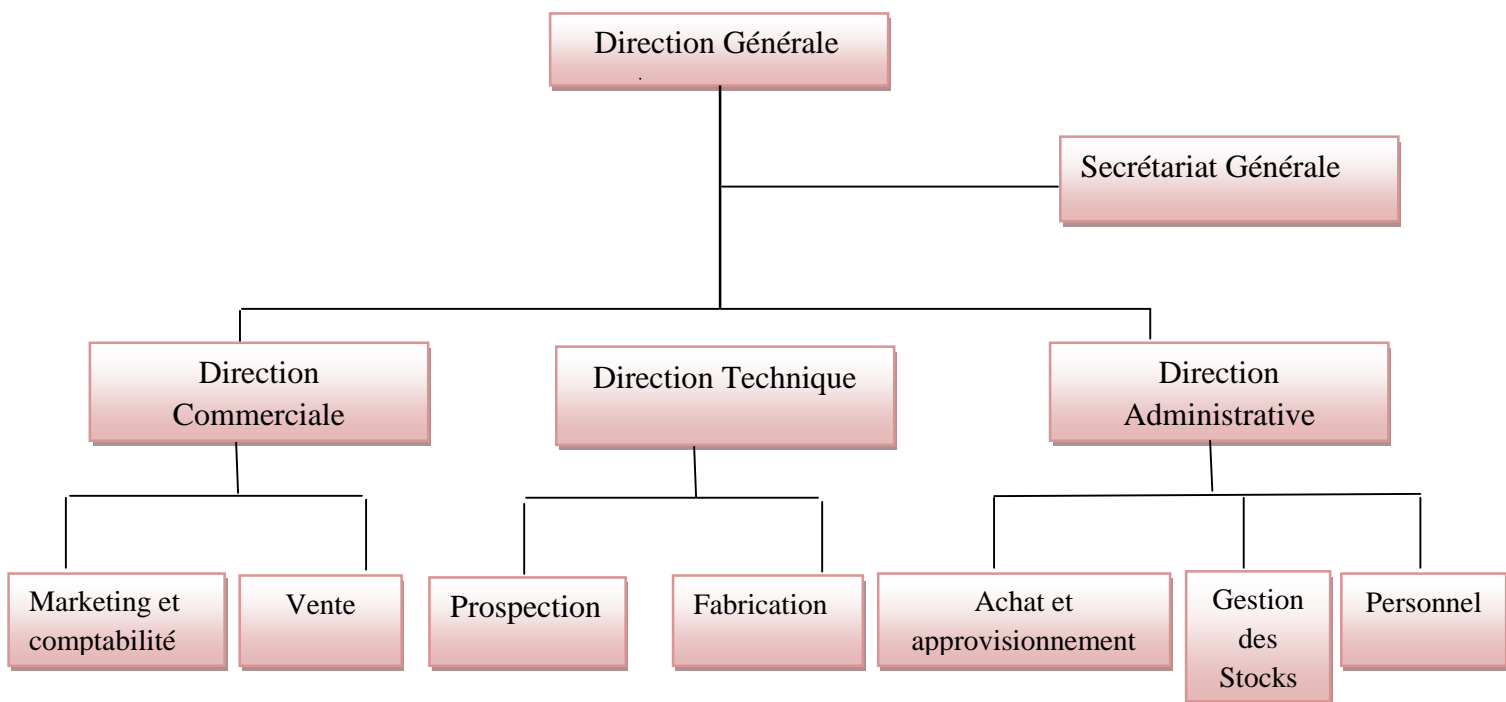
Aujourd'hui, grâce à l'acquisition de nouvelles machines numériques et la mise en place d'un bureau d'étude utilisant des logiciels de C.A.O., l'entreprise tend à maîtriser encore plus la qualité, la précision et les capacités de production (quatre à cinq carrosseries/jour).

La gamme de carrosseries de l'entreprise se compose de :

- Conteneur (Métallique / Isotherme / Plywood) ;
- Plateau à Bâche coulissante (Fourniture et Réparation) ;
- Brasseur, transport de boissons (Métallique/Bâché) ;
- Plateau Ridelle ;
- Plateau en Aluminium ;
- Maraicher ;
- Benne basculante ;
- Porte voiture à Deux niveaux / Un niveau ;
- Magasin mobile ;
- Transport de personnel ;
- Aménagement des véhicules pour personne à mobilité réduite. (voir annexe n°01)

5.2. L’organigramme de l’entreprise « LEMARECHAL »

Figure N°13 : L’organigramme de la direction général de l’entreprise « LEMARECHAL »



Source : Documentation interne de l’entreprise

5.2.1. Direction Administrative

La direction administrativement chargée des fonctions suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement des équipements de l'entreprise ;
- Suivi de l'exécution des dossiers ;
- Assurer le fonctionnement et l'optimisation des processus de gestion de l'entreprise.

Elle est divisée en trois services :

5.2.1.1. Service des ressources humaines

Le service des ressources humaines a une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise car il assure plusieurs fonctions importantes :

- Recrutement, relations sociales, formation professionnelle...;
- Une fonction hautement stratégique car il assure la coordination entre la stratégie générale formalisée par la direction générale de l'entreprise et les compétences des forces en présence de la structure ;
- Accompagnement et pilotage du projet de l'entreprise ;
- Gérer administrativement le personnel de l'entreprise et son développement ;
- Le service des ressources humaines organise et régule les formations professionnelles, les départs à la retraite, les congés, les ruptures de contrat, les bilans de compétences.

5.2.1.2. Service achat et approvisionnement

Le service achat et approvisionnement est chargé des fonctions suivantes :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de produit ou service, matières premières, composants, fourniture, outillage, équipement nécessaire à son fonctionnement, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité ;
- Etablissement du programme des approvisionnements en fonction des prévisions ;
- Lancement des prospections et appel d'offre, et cahiers des charges, et consultation ;
- Le service achat se charge aussi des opérations bancaires avec le service comptabilité, suivi des contrats et relancer éventuellement les fournisseurs ;
- L'un des objectifs importants du service d'approvisionnement est de minimiser les coûts d'achat, chercher à acheter le moins cher possible pour une qualité égale ;
- Choisir des fournisseurs flexibles, capables de répondre à l'évolution de la demande.

5.2.1.3. Service gestion des stocks

Le service gestion des stocks est chargé des fonctions suivantes :

- Optimiser l'espace et éviter le sur stockage ;
- Garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- Améliorer la gestion de l'approvisionnement et la gestion des stocks ;
- Informer tous les services internes des activités de stock et d'approvisionnement (service clients, commercial, logistique,...) ;
- Transmission des disquettes de consommation et chiffres d'affaires mensuellement aux comptables pour l'établissement des agrégats de gestion ;
- Contrôle périodique avec les services comptables dans le domaine de la gestion des stocks ;
- Enregistrement des entrées sur la base des bons d'entrées ;
- Enregistrement des sorties sur la base des factures, chèque.

5.2.2. Direction commerciale

Il est composé de trois services :

5.2.2.1. Service de vente

- Informer la clientèle sur les produits, sur l'entreprise ;
- La collecte d'informations qui recouvre les études de marché ;
- Assurer la qualité des services vente et après-vente ;
- Fidéliser les clients.

5.2.2.2. Service marketing et comptabilité

Le département de comptabilité et marketing est divisé en deux services :

A. Le service marketing

Le département marketing est chargé des fonctions suivantes :

- Assurer la communication entre l'entreprise et ses différents clients et fournisseurs pour positionner l'entreprise au mieux de ces intérêts ;
- Assurer une démarche marketing pour comprendre et analyser la demande ;
- Promouvoir l'image de l'entreprise auprès de son environnement.

B. Service comptabilité

Le département comptabilité est chargé de :

- Garantie le portefeuille de l'entreprise ;
- Assure l'approvisionnement ;
- Etablir les ordres de paiement ;
- Contrôler les dépenses de l'entreprise ;
- Elaboration des rapports de gestion périodiques et annuels.

5.2.3. Direction technique

La direction technique assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi que l'unité commerciale. Elle est composée de deux services :

5.2.3.1. Service fabrication

Le service fabrication est composé d'une équipe d'ingénieurs et de techniciens dynamique et expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise. Il s'occupe également des fonctions suivantes :

- Garantie de la disponibilité des moyens techniques, veille au bon fonctionnement des appareils ;
- Eudes des commandes sur un plan technique ;
- Etudier la faisabilité technique lors de la conception d'un produit ou d'une gamme de produit en lien avec le bureau d'étude RD ;
- Gérer tous les moyens et ressources techniques.

5.2.3.2. Service prospection

Le service prospection est chargé des fonctions suivantes :

- Conquérir de nouvelles parts de marché ;
- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Analyser l'offre sur le marché et la demande au niveau quantitatif et qualitatif ;
- Faire connaître l'entreprise ;
- Prospector pour chercher des nouveaux fournisseurs, et de nouveaux clients.

6. Les activités de l'entreprise « LEMARECHAL »

- ❖ Fabrication de :
 - Tous types de carrosserie ;
 - Conteneurs ;

- Plateaux Ridelles ;
- Cellules Isotherme ;
- Bennes basculantes ;
- Rideaux coulissants ;
- Conteneurs frigorifiques ;
- Brasseurs ;
- Cabines Sahariennes ;
- Remorques ;
- Restaurant Mobile.

❖ Réparation

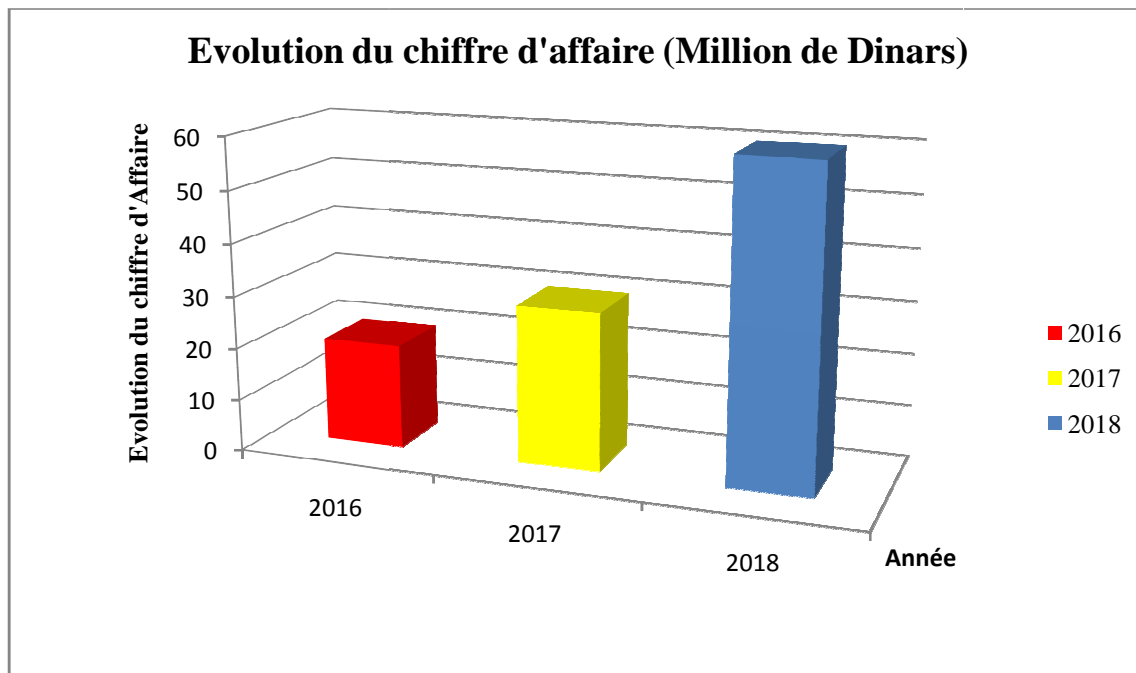
7. L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise « LEMARECHAL »

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise « LEMARECHAL » entre les années 2016 et 2018

Tableau N°3 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise durant les années 2016 et 2018

Année	Evolution du chiffre d'affaire	Pourcentage %
2016	20 Million de Dinars	18%
2017	30 Million de Dinars	27%
2018	60 Million de Dinars	54%
Total	110 Million de Dinars	100%

Source : Documentation interne de l'entreprise

Figure N°14 : L'évolution de chiffre d'affaire de « LEMARECHAL » entre 2016 et 2018

Source : Conception présentée à partir des données obtenues du tableau N°3

A partir de cette figure, on constate que l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise « LEMARECHAL » est en forte croissance en 2018 ce qui lui a permis d'acquérir des parts de marché très importantes et de consolider sa position sur le marché national et régional, cela grâce à la qualité de ses produits, et la qualité des services offerts à ses clients.

8. Relation de l'entreprise « LEMARECHAL » avec ses clients

La relation client est gérée dans la majorité des cas par :

- Téléphone ;
- Emailing ;
- Questionnaires sur place.

Elle permet non seulement de renforcer la relation (Stratégie de fidélisation), mais aussi de mesurer le taux de satisfaction du client et de maximum d'informations concernant les points forts / faibles de le produit.

Section 02 : Analyse gestion de la chaîne logistique de l'entreprise

« LEMARECHAL »

Après avoir présenté dans la première section l'entreprise « LEMARECHAL CAROSSERIES » ainsi que ses différentes fonctions et départements, nous allons aborder dans cette section l'étude et l'analyse de gestion de la chaîne logistique, ses différentes fonctions et performance de la chaîne logistique.

1. Gestion des Achats / Approvisionnements de l'entreprise « LEMARECHAL »

L'approvisionnement est géré par le responsable des achats, il collabore avec le magasinier et le chef d'atelier, son rôle est d'éviter la rupture de stock des matières premières (Peinture, panneaux sandwich, tôles) ou accessoires qui peut engendrer un retard ou un non respect des délais de réalisation convenu avec le client.

1.1. L'organisation du service achat

La politique achat de l'entreprise « LEMARECHAL » est prédéfini par la direction générale, en collaboration avec le directeur commercial. Le projet achat de l'entreprise « LEMARECHAL » permet d'avoir une visibilité sur l'ensemble de ses dépenses en matière d'achat : quoi acheter ? Chez qui ? Avec quel plan et quel résultat ?

1.2. Objectifs du service achat de l'entreprise « LEMARECHAL »

Le service achat a pour mission de gérer les ressources extérieures et contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en garantissant le meilleur rapport quantité, prix. Parmi ces objectifs on cite :

1.2.1. Les objectifs de coût

L'un des objectifs de l'entreprise c'est de minimiser les couts, acheter le moins cher possible pour une qualité égale, le principe consiste à mettre les fournisseurs en concurrence.

1.2.2. Les objectifs de qualité

La fonction approvisionnement cherche plutôt la qualité optimale qui correspond juste au besoin avec un cout faible. Pour définir cette qualité optimale, l'entreprise se doit précisément à analyser ses besoins, s'allier avec les fournisseurs pour que ces derniers répondent au mieux possible au cahier des charges.

1.2.3. Les objectifs de sécurité

- Sécurisation des achats ;
- Une meilleure gestion des stocks des achats ;
- Le respect des délais.

1.3. Les critères d'achat

Pour mener à bien ses propres achats, l'entreprise met en place des critères qui reposent essentiellement sur :

1.3.1. La qualité

La qualité de l'article acheté doit correspondre rigoureusement aux exigences du service utilisation, et ce pour améliorer les produits fabriqués afin de satisfaire le client.

1.3.2. Le prix

Pour une marchandise, ou un bien de qualité donnée, le prix intervient pour fixer le choix sur un article déterminé.

1.3.3. Les délais de livraison

Les délais de livraison peuvent être un élément d'application pour se démarquer par rapport à ses concurrents.

1.3.4. Les conditions de paiements

Les conditions de paiements portent sur les modalités de paiement des prix de marchandises, cela dépend de la solvabilité financière de l'entreprise.

1.4. L'évolution des Achat de l'entreprise « LEMARECHAL »

Les achats de l'entreprise « LEMARECHAL » ont connu une évolution croissante entre les années 2016-2018.

1.4.1. L'évolution des quantités achetées de la Peinture entre 2016 et 2018

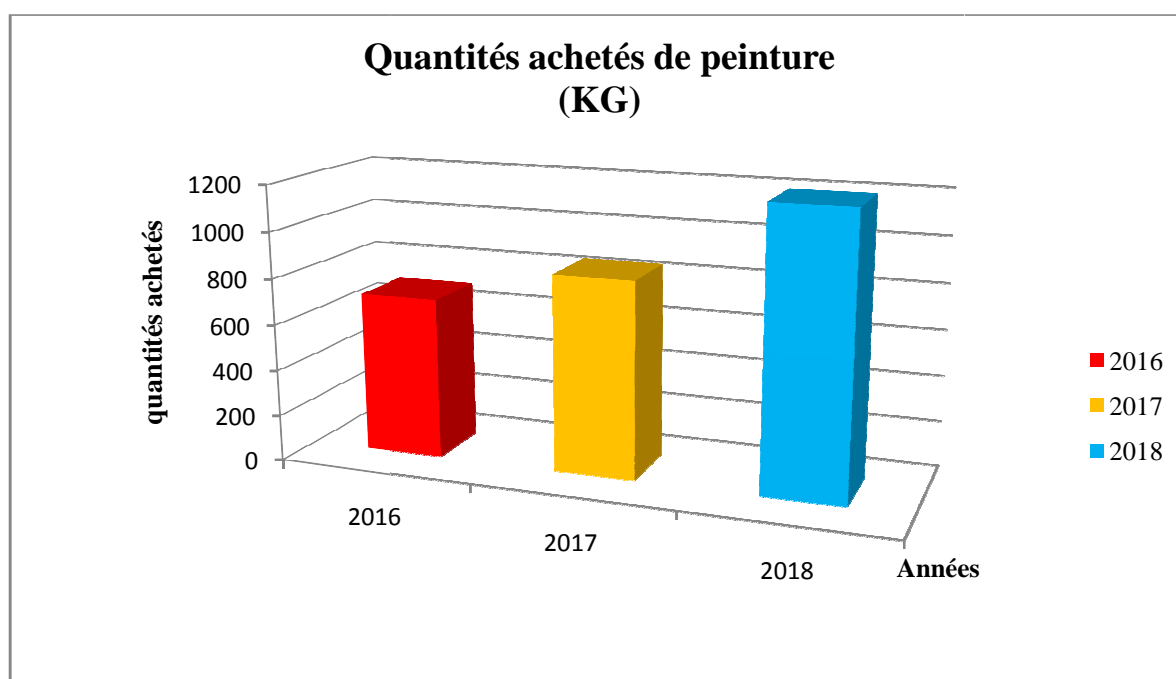
Le tableau suivant présente l'évolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018.

Tableau N°4 : L'évolution des quantités achetées de la Peinture entre 2016 et 2018

Année	Quantités achetées de peinture	Pourcentage %
2016	700 Kg	25 %
2017	850 Kg	30 %
2018	1200 Kg	43%
Total	2750 Kg	100%

Source : Document du service des approvisionnements de l'entreprise

Figure N° 15 : Evolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018



Source : Elaboré par nous même à partir des données de tableau N° 04

A partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de la peinture est continue ce qui lui a permis d'augmenter sa productivité et de consolider sa position sur le marché national et régional, cela grâce à la quantité de ses produits, et la qualité de ses services offerts à ces clients.

1.4.2. L'évolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016 – 2018

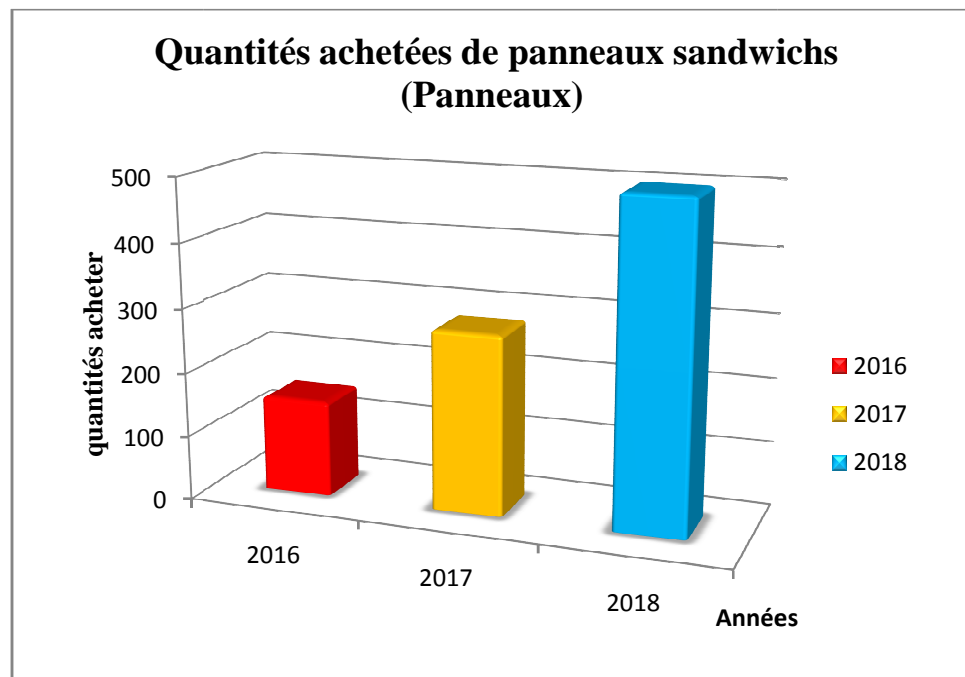
Le tableau suivant présente l'évolution des quantités des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018.

Tableau N°5 : Evolution des quantités des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018

Année	Quantités achetées de panneaux sandwichs	Pourcentage %
2016	150 Panneaux	16 %
2017	280 Panneaux	30 %
2018	500 Panneaux	53 %
Total	930 Panneaux	100 %

Source : Document de service des approvisionnements de l'entreprise.

Figure N°16 : Evolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018



Source : Elaboré par nous même à partir des données du tableau N°5

A partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées des panneaux sandwichs est également continue.

1.4.3. L'évolution des quantités achetées de la Tôles entre 2016 et 2018 :

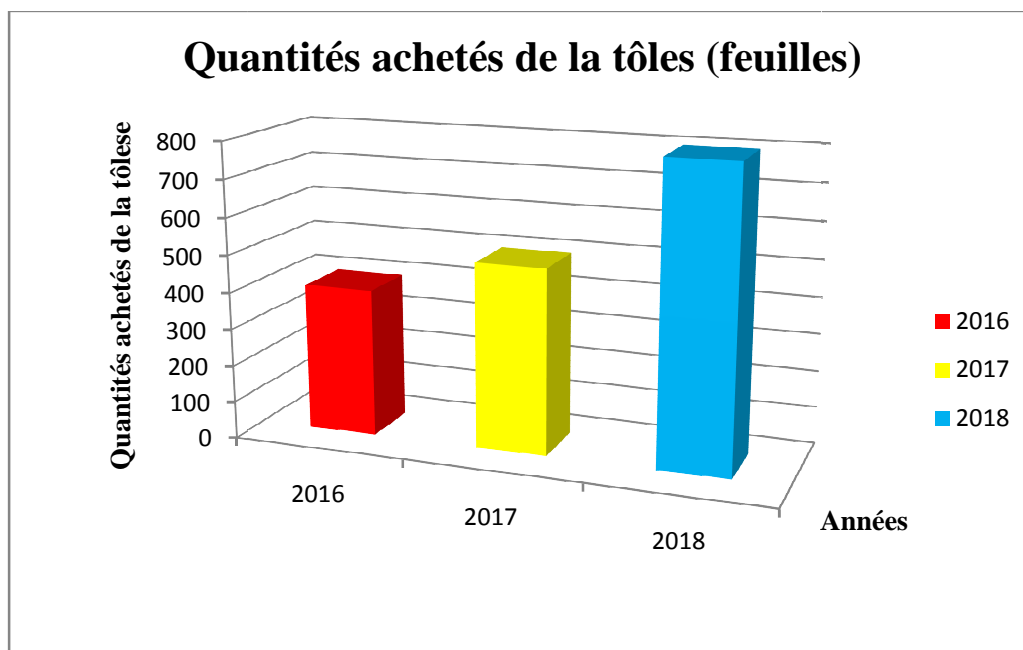
Le tableau suivant présente l'évolution de quantités achetées de la tôle entre 2016 et 2018.

Tableau N° 6 : Evolution des quantités de la tôle entre 2016 et 2018.

Année	Quantités achetées de tôles (feuilles)	Pourcentage %
2016	400	23 %
2017	500	29%
2018	800	47%
Total	1700	100%

Source : Documents de service des approvisionnements de l'entreprise « LEMARECHAL».

Figure N° 17 : Evolution des quantités achetées de la tôle entre 2016 et 2018



Source : Elaboré par nous même à partir des données du tableau.

A partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de la tôle est continue ce qui a permis d'augmenter sa production.

2. Gestion des stocks de l'entreprise « LEMARECHAL »

La gestion du stock représente un élément essentiel pour le bon fonctionnement, le bon suivi et la bonne maîtrise des entrées et des sorties des produits finis au de « LEMARECHAL ». Pour ce service un rôle très important dans les stocks de la société, qui est composée des produits utilisés dans les opérations de production tel que la gestion de matière, pièce de rechange et des produits finis.

2.1. Les articles des stocks de l'entreprise « LEMARECHAL »

Dans ce cas, le déroulement d'un article s'opérant dans les stocks doit être accompagné et assuré par un ensemble des documents suivants :

2.1.1. Demande d'achat

Demande d'achat établit par le service d'achat et approvisionnement, Il comporter les informations suivantes :

- Le numéro de la demande ;
- L'objet de la demande (texte qui explique la nécessité de la demande) ;
- La date d'émission de la demande ;
- L'adresse de livraison ;
- Le nom de l'émetteur de la demande.

2.1.2. Le bon de commande

Le bon de commande c'est un document destine à la confirmation écrite, justificative et obligatoire de tout achat effectué auprès d'un fournisseur. Il considéré comme le première document dans le but d'achat des produit finis, ce document établit par le service d'achat et approvisionnement, il comporter des informations suivantes :

- Nom et adresse du fournisseur ;
- Date et numéro de la commande ;
- Référence des matières première ;
- Quantité achetée ;
- Détails des marchandises commandées ;
- Prix unitaire et le montant global de paiement ;
- Signature de l'acheteur. (voir annexe n° 02)

Ce bon de commande est établit en deux exemplaire :

- Un exemplaire à remettre au fournisseur ;
- Un exemplaire à classer dans le dossier pour la demande de règlement une fois la facture est établi par le fournisseur.

2.1.3. Le bon de livraison

Il est établi par le fournisseur, il décrit la quantité livrée et porte le cachet et la signature de fournisseur. Après, le gestionnaire des stocks va faire une distinction entre le bon de livraison et bon de commande pour confirmer la livraison de fournisseur et les articles demandés sur le bon de commande.

Le bon de livraison comporter les informations suivantes :

- Nom et adresse du client ;
- Date et numéro de livraison ;
- Numéro bon de commande ;
- Quantité livré ;
- Signature de client ;
- Produit livré. (voire annexe n° 03)

2.1.4. Facteur Pro forma

La facteur pro forma est un document commercial. Elle est utilisée lors des échanges entre l'entreprise « LEMARECHAL » est son prospect. Il s'agit pour le fournisseur qui propose un produit ou un service d'établir une facturation provisoire afin de permettre aux deux parties de se faire un idée plus précise des conditions de fourniture du bien ou de la prestation demandé ou proposé, la facteur pro forma doit respecter un certain formalisme et présenter :

- La mention « Pro forma » ;
- L'identification du fournisseur ;
- Le nom du prospect ou client ;
- La date d'émission du document ;
- Un numéro de facteur pro forma ;
- Les quantités ;
- Le détail des marchandises ;
- Les tarifs hors taxes ;
- La TVA ;

- Le montant total après TVA ;
- Les délais de paiement ;
- Les délais de livraison ;
- Les déductions éventuelles ;
- La validité de l'offre ;
- Les conditions particulières ;
- L'adresse de client (voire annexe n°5).

2.2. Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par l'entreprise

« LEMARECHAL »

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

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

La méthode du CUMP se présente sous deux variations :

- La méthode du CUMP périodique. Les sorties sont évaluées à un coût unitaire moyen pondéré des entrées marchandises + stock initial, calculé sur une période mensuelle, trimestrielle ou annuelle, suivant le choix de l'entreprise ;
- La méthode du CUMP après chaque entrée. Les sorties sont évaluées au dernier coût unitaire moyen pondéré après chaque entrée marchandise.

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Total des quantités (stock initial + entrées)}}{\text{Total des valeurs (après l'entrée)}}$$

3. Gestion de production

Cette étape est considérée comme l'action principale de l'entreprise « LEMARECHAL ». En effet, après la finalisation de la commande entre le client et le service commercial, ce dernier, sur la base des ressources disponibles (équipement, main d'œuvre, matières premières, produit semi-finis, information...), le service production est amené à produire, les carrossiers en essayant de satisfaire les besoins des clients.

Le service commercial délivre un ODS (Ordre de service) où il mentionne les délais de la suite de la demande :

- Nom du client
- Type du camion (Marque, N° d'immatriculation, N° de châssis ...)
- Dimensions ;
- Matières ;
- Couleur ;
- Délais de réalisation ;
- Date et numéro d'ODS ;
- Date de livraison.

Une fois que l'ODS est établi, une copie sera remise au service technique afin de préparer les pièces nécessaires, et une autre copie au chef d'atelier pour entamer la production. (Voire annexe n°04)

Le titulaire du carrossier constructeur est un opérateur qui intervient dans tout type de construction et/ou la transformation des carrossiers et des châssis des véhicules industriels, des véhicules légers (Dépannage, Benne Basculante, panneau sandwich, Conteneur, Plateau à ridelle, Maraicher).

3.1. Les activités de transformation :

Les opérations de transformation (le pliage, découpage, soudure et peinture) des matières comportent plusieurs étapes qui sont comme suit:

- Préparer la fabrication :
 - Décoder les données techniques, les plans, les schémas, les descriptifs, les débits ;
 - Etablir la liste des pièces et des produits nécessaires ;
 - Agencer, organiser le poste travail, préparer le véhicule à l'intervention ;
 - Décoder et respecter les opérations d'une phase de travail.
- Débiter, mettre en forme les éléments :
 - Exécuter les tracés, les développements simples ;
 - Réaliser les débits, les usinages, les découpes ;
 - Réaliser les opérations courantes de mises en forme ;
 - Adapter des éléments de carrossiers en matériaux composites.

- Assembler les éléments et les structures :
 - Préparer les éléments à assembler par unité ;
 - Assembler et pointer les éléments ;
 - Réaliser les assemblages soudés ;
 - Réaliser les assemblages collés ;
 - Réaliser les assemblages mécaniques.
- Préparer les surfaces :
 - Dégraisser, sabler les éléments ;
 - Dresser, poncer à sec les éléments ;
 - Protéger les zones à ne pas traiter ;
 - Traiter les surfaces d'assemblage contre corrosion.
- Participer à l'installation des équipements et accessoires :
 - Préparer et monter les équipements, accessoires ;
 - Vérifier le montage et le fonctionnement des systèmes et des équipements installés ;
 - Participer à la réalisation des liaisons mécaniques ;
 - Participer aux raccordements électriques, hydrauliques, pneumatique.
- Finaliser son intervention ;
 - Communiquer les éléments nécessaires à la facturation, compléter la fiche de travail ;
 - Rendre compte de l'intervention à sa hiérarchie ;
 - Préparer le véhicule à la livraison ;
 - Remettre en état le poste travail et ses équipements ;
 - Assurer la récupération et le tri des déchets.

Image : Conteneur HD35



Source : l'entreprise LEMARECHAL CARROSSERIES

3.2. Les inconvénients :

Les méthodes de construction différentielle se caractérisent par le fait, que la construction finie se compose de beaucoup de pièces séparées, de beaucoup des éléments de support simples ou composés. Cela à beaucoup d'inconvénient :

- Beaucoup de jonction, impliquant l'augmentation des tensions ;
- Les vices cachés des matériaux ou détérioration des sont plus dangereux ;
- Risque de corrosion ;
- Risque élevé des imprécisions ;
- Des surfaces inégales ;
- Autant de jonction, autant de source d'erreur ;
- Augmentation du cout de la production.

Ces inconvénients se présentent moins avec la méthode de construction intégrale, dont le principe fondamental est construire autant que possible le tout d'un seul élément ou au moins aussi peut d'élément que possible. Malheureusement toutes les matières de construction ne le permettent pas.

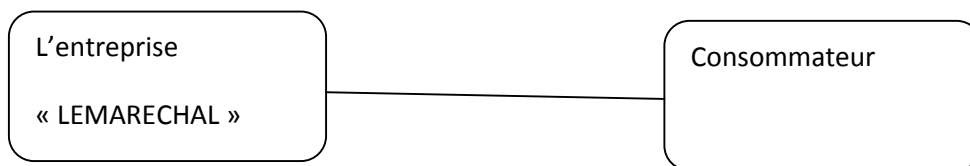
4. La distribution au sein de l'entreprise « LEMARECHAL »

La distribution des carrosseries de l'entreprise « LEMARECHAL » est assurée par son service de distribution qui est hiérarchiquement liée à la direction marketing et vente. Ce service assure plusieurs missions le suivi des commandes clients.

L'entreprise « LEMARECHAL » a opté pour un circuit direct, il se caractérise par l'absence de tous intermédiaires entre la production et le client

Le figure ci après représente le circuit direct de sa distribution

Figure N° 18 : Circuit direct de distribution de l'entreprise « LEMARECHAL »



Source : Réalisée par nous-même sur la base de données de la direction marketing et vente de l'entreprise « LEMARECHAL »

Avec ce circuit, l'entreprise a essayé de mieux contrôler la distribution de ses produits en exigeant aux dépositaires d'assurer le bon écoulement de toute sa gamme.

❖ La mesure de la performance dans l'entreprise LEMARECHAL :

La mesure de la performance d'entreprise « LEMARECHAL » s'articule autour des questions d'efficacité et d'efficience.

5. Résultat de l'étude analytique

La présente synthèse résume les principaux résultats de l'analyse détaillée sur l'entreprise « LEMARECHAL ». Au regard de cette analyse nous pouvons dégager les points forts et faibles suivantes :

5.1. Les points forts de l'entreprise « LEMARECHAL »

A travers notre travail de mémoire nous n'avons constaté que l'entreprise « LEMARECHAL » comme toutes les PME en Algérie jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social locale et nationale en alimentant le marché par une diversité de produit de carrosseries.

- Cette entreprise caractérisée par l'amélioration de la qualité de production.
- L'entreprise « LEMARECHAL » à une capacité de production très importante c.-à-d. produire les quantités voulues dans les délais souhaités.
- Une performance organisationnelle de l'entreprise : la gestion de l'accueil téléphonique, électronique, ou courrier, la mise à disposition des outils d'information et de conseil sur la tarification, les modes des paiements.....
- Une bonne performance financière de l'entreprise ;
- Les délais et la qualité de petites interventions à la demande des clients ; information préliminaire, délais rapide.

5.2. Les points faibles de l'entreprise « LEMARECHAL »

L'entreprise « LEMARECHAL » comme toutes les PME en Algérie souffre d'énormes difficultés en matières de :

- Dépendance des fournisseurs de matières premières ;
- Absence de conventions écrites avec certains fournisseurs : les plannings des livraisons sont aléatoires, les relations sont verbales ce qui crée dans certains cas des problèmes de ralentissement des délais de livraison de la part des fournisseurs ;
- Manque des programmes d'appuis et de soutien.

5.3. Les recommandations pour l'entreprise

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

- Améliorer sa publicité sur le lieu de vente par l'utilisation des panneaux lumineux portant le logo des carrosseries ;
- L'augmentation du personnel attaché à la fonction d'achat pour pallier au manque de personnel dû à l'augmentation du volume d'achat ;
- Garantir sa pérennité et maintenir sa position de leader dans le domaine de la distribution, et l'entreprise doit adopter une stratégie de distribution efficace et motivante aux distributeurs ;
- Opter des améliorations de modèle que le client achète plus ;
- Utilisation des conventions écrites entre l'entreprise et les fournisseurs pour éviter les litiges.

Conclusion

Après avoir présenté l'entreprise « LEMARECHAL », nous avons plus constaté que cette entreprise assure toutes les opérations relatives à son activité productive depuis les approvisionnements en matière première jusqu'à la vente aux clients. Et pour permettre aux dirigeants de mieux piloter et prendre les meilleures décisions concernant leurs activités et service planification et performance et leurs objectifs.

Dans la 1^{ère} section de ce chapitre nous avons Présenté l'organisme de l'entreprise « LEMARECHAL » en abordant son historique, objectifs, missions, évolution et leurs activités, nous avons aussi abordé l'organisation et l'organigramme.

Dans la 2^{ème} section nous avons abordé une étude de cas de l'entreprise « LEMARECHAL » sur la gestion d'achat et approvisionnement, gestion des stocks et la distribution.

A l'aide de cette analyse des données nous avons réussi à confirmer les objectifs initiées dans la problématique de ce travail.

Conclusion générale

A travers notre travail qui a porté sur l'analyse de la chaîne logistique et la gestion de la chaîne logistique, nous nous sommes intéressées à l'optimisation du pilotage des activités de la chaîne logistique. La portée du pilotage couvre les processus principaux (approvisionnement, production, stockage, et distribution) de chaque entreprise de la chaîne logistique.

L'objectif est d'apporter une contribution à la compréhension du fonctionnement des processus de la chaîne logistique et la combinaison ou l'incorporation d'une ou de plusieurs fonctions entre deux ou plusieurs entreprises. Ainsi, la gestion de la logistique s'effectue grâce à la circulation des flux d'informations, des flux physiques et des flux financiers dans une entreprise qui a pour but d'améliorer la coordination de ses services et de mobiliser l'ensemble des composantes de cette dernière pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients.

La gestion de la chaîne logistique est souvent confrontée à la présence d'incertitudes concernant des données comme la capacité des ressources, les délais, les demandes des clients. Ceci qui peut engendrer des perturbations des systèmes de production, pouvant parfois rendre les décisions planifiées inapplicables.

Le présent travail présente quelques limites liées principalement à l'accès limité sur le terrain. Nous avons été forcées de baser nos études sur des données primaires, (rapport d'activité) et des discussions avec des responsables des services de l'entreprise LEMARECHAL CARROSSERIES CONSTRUCTEUR.

Nous vos pu constater ainsi que la gestion de la chaîne logistique au niveau de cette entreprise est très rudimentaire puisqu'elle se fonde sur la gestion des achats et des approvisionnements en relation avec les commandes. Même si cela reste assez maîtrisé, il s'avère qu'une amélioration des processus est primordiale pour parfaire l'activité de LEMARECHAL.

Références bibliographiques

- **Ouvrages**

AFE : « Indicateur de performance », édition Hermès, Paris, 2001.

Alazard (C), et Separi (S) : « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2007.

Alexandre K. Samii : « Stratégies Logistique : Fondement, Méthodes, Application »
2^e édition, Dunod, Paris 2001.

Alexandre K Samii : « Stratégie logistique : supply chain management », 3^e édition, Dunod
Paris, 2002.

Andersen (B), Fagerhaug(T), Randmael (S), Schurldmaier (J), Preeninger(J):
« Benchmarking supply chain management finding best practices, journal of business et
industrial marketing », vol40 ,n°5/6,1999.

André Marchal : « Logistique globale : Supply Chain Management », ELLIPSES, France
2006.

Baglin Marchal (G) et autres : « Management industriel et logistique : conception et
pilotage de la supply chaine », Economica, 4^{eme} édition, Paris 2005.

Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel : « La logistique », Dunod, Paris 2015.

Boislandelle, (H, M) : « Gestion des ressources humaine dans la PME, édition Economica
Paris, 1998.

Botta-Genoulaz, V., Campagn¹ Gransted, (I) : « L'impasse industriel », Dunod, Paris
1992.

Chales C.Poirier : « La supply chain : optimiser la chaine logistique et le réseau
interentreprises », Dunod, Paris, 2001.

Chopra (S) et Meindil : « Supply chain management stratégies, planning et Operations »
3^{eme} édition, Pearson Education, 2007.

Claude Fiore : « Supply chain en action Stratégie, Logistique, Service client », édition
Village Mondial, Paris, 2001.

Cloude Fiore : « Supply Chain en action : stratégie, logistique, service clients », les
ECHOS EDITIONS, Paris 2001.

Daniel Brun, Frank Guérin : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », édition
EMS 2014.

Doriath(B) et Goujet, (CH) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition
Dunod, Paris.

Eymery , Christophe Gouin : « Modélisation et résolution de problème de planification de la chaîne logistique à l'aide logiciel d'optimisation AIMMS, édition 2011.

Fernandez Alain : « Les nouveaux tableaux de bord des manger », 5^{ème} édition, Eyrolles Paris, 2011.

H. Löning. V. Malleret, et autres : « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.

H. Bouquin : « Le contrôle de gestion » édition Dunod, 2001.

Hervé Mathe, Daniel Tixier : « La logistique », 7^e édition, PUF, Paris.

Jean Laurantie François Berthelemy et Al : « processus et méthodes logistiques : supply chain management », ISI PRINT, France, 2015.

Jean-Noël Gillot : « La gestion des processus métiers », édition, 2007.

Khemakhem(A) : « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992.

Lorino(p) : « Méthodes et pratique de la performance », édition d'organisation, Paris, 2003.

Martin (C) : « Supply Chain Management », Village Mondiale, 3^{ème} édition, 2005.

Philippe Vallin : « La logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux », 2^e édition ECONOMICA, Paris 2001.

Philippe Vallin : « La logistique modèle et méthodes du pilotage des flux », 3^{ème} édition Paris, 2003.

Pierre Médane, Anne Garatacap : « Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, Belgique 2008.

Pierre Médane, Anne Garatacap : « Management de la production : Concepts. Méthodes » 4^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2013.

Pierre Zermati : « Fabrice Mocellin : pratique de la gestion des stocks », 7^{ème} édition, Dunod Paris 2005.

Rémy Le Moigne : « Supply Chain Management : achat, production, logistique transport, vente », Dunod, France, 2015.

Rémy Le Moigne : « Supply Chain Management : achat, production, logistique, transport vente », 2^{ème} édition, Dunod, 2017.

Rémy Le Moigne : « Supply chain management : achat, production, transport vente » Dunod, Paris, 2013.

Shoshanah (C) et Rossel (J) : « Avantage Supply Chain », édition d'organisation, Paris 2005.

Yves Pimor : « Logistique, technique et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

Yves Pimor , Mechel Fender, « Logistique : production, distribution, soutien », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.

Yves Rossier : « Systèmes de gestion industrielle » 1^{ère} édition, 1991.

- **Thèses et Mémoires**

Julien François : « Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007.

Mariem Projet : « Planification d'une chaîne logistique : Approche par satisfaction de contraintes dynamiques », thèse en vue de l'obtention de doctorat à l'université de TOULOUSE, TOUNIS 2014.

Mohamed Zied Babai : « Politique de pilotage de flux dans les chaînes logistiques : impact de l'utilisation des prévisions sur la gestion des stocks », thèse grade de doctorat, Paris, 2005.
Performance », pour obtenir le grade docteur, université bordeaux 1, 17 Décembre 2007.

- **Revue et articles :**

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

Izabelle Gozé-bardin : « Revue management et avenir : piloter des supply chain ; quels enjeux inter organisationnels et réticulaires », 2009/4 (N°24).

Khalid Chafik, Omar Boubker : « Revue Marocaine de management logistique et transport », N°1, 2016.

- **Site et liens :**

bbest.be « article – intro » les-7- étapes pour réussir son projet benchmarking
<https://www.supplychain-meter.com>

- **Autres :**

Bernard et Colli, Dictionnaire économique et financier, édition du Seuil, Paris.
Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010.

Annexe n° 04 :

SARL LEMARECHAL - CARROSSERIE INDUSTRIELLE									
ORDRE DE SERVICE									
Numéro:	8	2020	Date:	13/02/2020					
Ordre est donné d'effectuer les travaux suivants:									
Véhicule:	Hyundai	Type:	HD35	Matricule:	KC334873				
N° châssis:									
Carrosserie:	Benne basculante								
Dimensions:	Long:	Intérieur	Extérieur	Larg:	Intérieur	Extérieur	Hauteur:	Intérieur	Extérieur
			3000			1900			400
Plancher:	Tôle lisse 3mm								
Options:	Centrale 12v Pare choc, pare-cyclistes								
Couleur: Blanc									
Relatifs au:									
Type commande:	BC 044/19	Du:	31/12/2019						
Client:	STTA								
Telephones:									
Délais prévus:	20 jours								
Tolérance:	7 jours								
Date de livraison:	/ /								
Le Resp. Commercial		Le Resp. Technique		Le Resp. Production					
S		S		S					

Annexe n°02 :



SARL LEMARECHAL

Fabrication de carrosseries pour véhicules utilitaires et lourds

Bon de commande N° 0599/2019

Doit:

Date	05/09/2019	NOM FOURNISSEUR
Fournisseur	MATIERES PREMIERES	

Réf	Désignation	Qty	PU	Montant HT
P1473	Tôle Noir	20,00	3 000,00	60 000,00
	Tube Rond	50,00	600,00	30 000,00
	Peinture Noir	80,00	950,00	76 000,00

Arrêter le présent bon de commande à la somme de:
**Cent Quatre Vingt Dix Sept Mille Cinq Cent Quarante
 Dinars**

Total HT	166 000,00
TVA 19%	31 540,00
Total TTC:	197 540,00

Annexe n°03 :

**CARROSSERIE INDUSTRIELLE**

Zone d'activités Draa Ben Khedda N°72. DBK, Tizi Ouzou.

www.lemarechal.dz

Bon de Livraison N°6023/2019

DBK Le : 05/09/2019

Client:

Nom Client

Vos réf.:	Bon de commande N° 233/2019
Nos réf.:	

Quantité	Produits	N° serie	N° matricule	Observations
1	Conteneur sur châssis HYUNDAI HD78	KC123456	12345-67-89	RAS

Livré à:

S.Commercial

Nom:	Nom
PC N°:	1111111
délivré le:	12/05/2016
à:	Alger
Signature:	

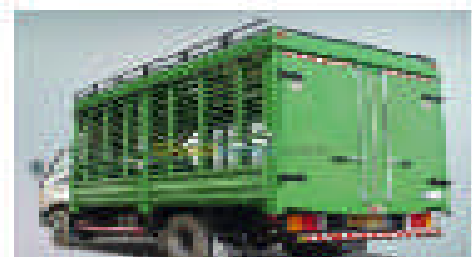
Annexe n°01 :



Carrosseries KIA K2700, HYUNDAI H100



Plateau ridelles / maraicher



Conteneurs sur HYUNDAI, SHACMAN, KIA



Annexe n° 05 :



Proforma SARL LEMA...

SARL LEMARECHAL
 Zone d'activités ORK, N°72, Tizi Ouzou
 Tel : 026 43 30 46 / Fax : 026 43 30 74
 www.lemarechal.dz

Proforma N° : 39 /2019

Tizi Ouzou le : 15/05/2019

Client :

Code : 1234
 Raison Sociale : SARL EQUIPEX
 Adresse : Alger
 Matricule Fiscal : 123456789
 N°Article : 123456789
 Registre commerce : 123456789

Code Produit	Designation	Qtd	Prix Unitaire	% T.V.A	Total
001	Sur chassis HYUNDAI HD35 : Aménagement en conteneur Deux portes arrière Pare choc arrière	05	11.111	19%	33.333,00

Total H.T : 33.333,00

	TVA 19%
H.T	33.333,00
T.V.A	6.333,27

Net HT : 33.333,00

Total T.V.A : 6.333,27

Total T.T.C : 39.666,27

Matériel neuf et garantie

Modalité de paiement : 20% à la commande ; 80% à la livraison

Délais de réalisation : Quinze (15) jours

Arrêtée la présente facture à la somme de :

TRENTÉ NEUF MILLE SIX CENT SOIXANTE SIX DINARS ET 27 CTS

Commercial :

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Les fondements de la logistique	05
Introduction du chapitre	05
Section 1 : Notions de base sur La logistique et la chaine logistique	06
1. Le concept de la logistique	06
1.1. Historique et définitions	06
1.2. Le rôle de la logistique	08
2. Les principes de base du la chaine logistique	09
2.1. La chaine logistique et ses éléments	09
2.2. Les acteurs de la chaine logistique	13
2.3. Structure typique de la chaine logistique	14
2.5. Les outils de la supply chain	16
2.6. Les enjeux de la chaine logistique	17
Section 02 : Le domaine d'activité de la chaine logistique	18
1. Les apports du la chaine logistique	18
2. Les flux de la chaine logistique	21
2.1. Les flux d'information	21
2.2. Les flux physique	22
2.3. Les flux financier	22
3. Les niveaux de la chaine logistique	23
3.1. Dimension stratégique	23
3.2. Dimension tactique	23
3.3. Dimension opérationnelle	24
Section 3 : Les fonctions de la chaine logistique	25
1. Le système d'approvisionnement	25

2. Le système de production	26
2.1. La première typologie est déterminée par la politique de production	26
2.2. La seconde typologie est déterminée par le mode de production	27
2.3. La troisième typologie est déterminée par flux de production	28
3. Le système de stock	28
4. Le système de distribution	29
Conclusion du chapitre	31
Chapitre II : La gestion de la chaîne logistique	32
Introduction du chapitre	32
Section 1 : Les enjeux du SCM	33
1. Apparition et évolution de gestion de la chaîne logistique	33
1.1. L'apparition de gestion de la chaîne logistique	33
1.2. L'évolution de la gestion de chaîne logistique	34
1.3. Définitions de gestion de la chaîne logistique	34
2. Le rôle de la SCM	36
3. Les enjeux du SCM	37
3.1. L'amélioration de la performance globale	37
3.2 L'amélioration de la satisfaction client	37
3.3 La réduction des risques	37
4. Les objectifs de la gestion de la chaîne logistique	37
5. La mise en œuvre de gestion de la chaîne logistique	38
5.1 Gestion des (achats/ approvisionnements et stocks)	38
5.2 Gestion de production	40
5.3 Gestion de distribution	42
5.4Gestion d'entreposage	45
Section 2 : Les modèles et les outils de la performance logistique	45
1. Les définitions de la performance logistique et comment d'améliorer	45
1.1. Les définitions de la performance	46
2. Les composantes de la performance	47
3. Les caractéristiques de la performance	48
4. Les modèles de mesures de la performance logistique	48
4.1. Le modèle SCOR	48
4.2. Le modèle balanced scorecard	53
5. Les outils de la performance logistique	55

5.1. Benchmarking	55
5.2 Le tableau de bord logistique	56
Section 3 : Pilotage de la supply chain	57
1. Mesure de la performance de chaine logistique	57
1.1. Définition mesure de la performance	57
1.2. Besoin de mesure la performance	58
1.3. Indicateur de la performance	61
2. Les principes généraux de mesures de performance	63
Conclusion du chapitre	64
Chapitre III : Etude de cas de l'organisme « LEMARECHAL »	65
Introduction du chapitre	65
Section 1 : Présentation de l'entreprise « LEMARECHAL CROSSERIES »	65
1. Généralités sur l'entreprise « LEMARECHAL »	65
2. Historique de l'entreprise « LEMARECHAL »	66
3. Les objectifs de l'entreprise « LEMARECHAL »	66
4. Les missions de l'entreprise « LEMARECHAL »	67
5. Organisation et organigramme de l'entreprise « LEMARECHAL »	67
5.1. Organisation de l'entreprise « LEMARECHAL »	67
5.2. Organigramme de l'entreprise « LEMARECHAL »	68
6. Les activités de l'entreprise « LEMARECHAL »	71
7. L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise « LEMARECHAL »	72
8. Relation de l'entreprise « LEMARECHAL » avec ses clients	73
Section 2 : Analyse gestion de la chaine logistique de l'entrepris « LEMARECHAL »...	74
1. Gestion Achat / Approvisionnement de l'entreprise « LEMARECHAL »	74
1.1. L'organisation du service achat	74
1.2. Objectifs du service achat	74
1.3. Les critères d'achat	75
1.4. L'évolution des achats	75
2. Gestion des stocks	79
2.1. Les articles des stocks de l'entreprise « LEMARECHAL »	79
2.2. Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par l'entreprise « LEMARECHAL »...	81
3. Gestion de production	81
3.1. Les activités consistent	82
3.2. Les inconvénients	84

4. La distribution au sein de l'entreprise « LEMARECHAL»	85
5. Résultat de l'étude analytique	85
5.1. Les points forts de l'entreprise « LEMARECHAL»	85
5.2. Les points faibles de l'entreprise « LEMARECHAL»	86
5.3. Les recommandations pour l'entreprise	86
Conclusion du chapitre	87
Conclusion générale	88
Bibliographie	
Les annexes	
Résumé	

Dans toute entreprise, la chaîne logistique est une question vitale, il s'agit d'un élément clé pour la régularité des activités d'une entreprise, mais également un avantage concurrentiel à prendre en compte, elle s'intègre dans toute la vie de l'entreprise, elle met l'accent sur la satisfaction du client, la flexibilité et la diminution des coûts.

La gestion de la chaîne logistique est une vision intégrée de la logistique qui s'occupe de l'ensemble des flux et processus de mise à disposition des produits de la conception jusqu'au client final et ce pendant tout le cycle de vie des produits.

La logistique est une fonction importante au sein de l'entreprise consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut, et la performance logistique est un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise.

Mots clés : La logistique, La chaîne logistique, La gestion de chaîne logistique, La performance logistique

Abstract

In all companies, the supply chain is a vital function, it is a key element for the regularity of a company's activities, but also a competitive advantage to be taken into account, they are integrated throughout life of the company, it puts the emphasis on customer satisfaction, flexibility and lower costs.

The supply chain management integrated vision of logistics which takes care of all the flows and processes of making products to the end customer and throughout the product life cycle.

Logistics is an important function for the company consists to report what it is necessary, where it is necessary and when it is necessary, and logistics performance is a multiple concept which must be understood in a transverse and global way in the measure where flows do not stop at company borders.

Keywords: Logistics, The supply chain, The supply chain management, Logistics performance