

*Université Abderrahmane-Mira de Béjaia*

*Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion*

*Département des sciences commerciales*



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Rapport de stage*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences*

*Commerciales*

*Option logistique et distribution*

*Thème :*

*Etude comparative entre supply chain  
et chaîne de valeur des entreprises*

**Préparé par :**

**Encadré par : Benremila ABD-Rahim  
co- encadreur Heddad Zahir**

**Mlle SADI Lynda**

**Mlle ZERKOUNE Souhila**

**Année universitaire : 2020/2021**

## *Remerciement*

*Nous remercions le bon dieu pour avoir donnée la force et la volonté de dépasser tous les obstacles et de finaliser ce travail.*

*Nous vifs remerciement vont à notre promoteur Monsieur A/Rahim Benremila 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 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 travail.*

# Dédicace

*Je dédié ce modeste travail ;*

A

*Mes très cher parents qui m'ont toujours soutenus, et encouragés tout au long de mes études ;*

Mon très cher mari, mon frère et mes sœur, ainsi toute ma famille, tous mes amies de proche ou de loin ;

Tous ceux qui me sont très cher.

**Souhila**

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont soutenu  
tout en long de mon parcours scolaire et universitaire ;*

*A mon frère Kamel et mes deux sœur Lynda et Malak et ma nièce  
Kamila à qui je souhaite tout le bonheur du monde ;*

*A mes copines et ma famille ;*

*A mon fiancé ;*

*A mon binôme Souhila :*

*A tous ceux que j'aime ;*

*SADI Lynda.*

## Liste des abréviations

SC : Supply Chain

TMS : Transport Management System

ERP : Entreprise D'approvisionnement Planing

PME : Petite Moyen Entrprise

IOT: Internet des Objects

CA : Chiffre d'Affaire

R&D : Recherche et Développement

GRH : Gestion des Ressources Humaines

SAV : Service Après Vente

TIC : Technologies de l'Information et de Communication

SCM : Supply Chain Exécution

AOM : Advanced order management

Liste des figures :

Figure N° 01: Le processus de la chaîne logistique

Figure N° 02 : La logistique en amont et en aval

Figure N° 03: Les activités principales de la logistique dans une entreprise

Figure N° 04: chaîne de valeur de Porter

Figure N°05 : Les 5 forces de Porter

**Liste des tableaux :**

Tableau N° 01 : Les cinq activités principales

Tableau N° 02 : Description des forces concurrentielles

Tableau N°03 : Les trois types de stratégies de Porter

# SOMMAIRE

Remerciement

Dédicace

Liste d'abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale ..... 01

## CHAPITRE I : Approche théorique sur la chaîne logistique et sa performance

Section 01 : Généralité sur la logistique .....04

Section 02 : La gestion de la chaîne logistique .....10

Section 03 : La performance logistique .....20

## CHAPITRE II : LA CHAÎNE DE VALEUR ET SA RELATION AVEC LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Section 01 : chaîne de valeur et ses mots clés.....32

Section 02 : L'identification des activités créatrices de valeur .....34

Conclusion Générale ..... 45

Bibliographie

Notre mémoire est focalisé sur une étude comparative entre la supply chain et chaîne de valeur de Michael Porter. A cet égard, nous allons essayer d'abordé une approche théorique et conceptuelle entre les deux chaîne, tout en évoquant les grandes principes et méthode ainsi que les stratégies qui sont en relation avec la supply chain et chaîne de valeur.

L'entreprise est un agent économique majeur. Elle joue un rôle prépondérant dans l'économie du pays. Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un contexte économique mondialisé. Afin de pouvoir survivre et parvenir à se développer comme elle le souhaite, l'entreprise est contrainte de s'adapter aux mutations que la société connaît. Pour cela, l'entité se doit de respecter certaines règles pour ne pas mettre en péril les ressources de la firme, qui reste sa principale préoccupation.

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques, informationnels et financiers d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant aux besoins, et ce, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminées, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes.<sup>1</sup>

En effet, la logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. Par ailleurs, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance. Cette activité, caractérisée de principale par Porter, va ainsi évoluer avec les changements que connaissent l'entreprise et surtout son mode de gestion. La firme a principalement connue ses évolutions pour permettre les échanges devenus de plus en plus importants avec l'internationalisation. L'entreprise est désormais mondiale et rares sont celles qui ne pensent pas global. Les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés et plus nombreux. Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ses agents. C'est ainsi qu'est née la notion de supply chain.

---

<sup>1</sup> A.I et M.Y et S.A : "la chaîne logistique et la gestion des stocks au sein d'une entreprise", Université A.M, 2016/2017.

## Introduction générale

---

La chaîne logistique (supply chain) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, qui commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique commerciale lui permettant de survivre à la concurrence et de préserver ses parts de marché.

La chaîne de valeur développée par Michael Porter représente l'entreprise comme un enchaînement d'activités qui permettent de transformer des achats (auprès de fournisseurs : matières premières, biens...) en ventes.

L'objectif de la chaîne de valeur est de localiser les sources de différenciation de l'organisation et d'identifier où se crée la valeur au sein de l'entreprise. Le dirigeant pourra décider en conséquence de l'allocation de ses ressources pour développer ses avantages concurrentiels.

**Selon Michael Porter**, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. M. Porter a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : cinq activités de base et quatre activités de soutien.

Dans ce contexte derive notre problématique qui est

- *Quelle est la différence entre supply chain et chaîne de valeur ?*

De cette question centrale, d'autres questions s'imposent, à savoir :

- *Qu'est ce que une supply chain ?*
- *Qu'est ce qu'une chaîne de valeur ?*
- *Quelles sont les activités principales d'une entreprise selon la chaîne de valeur ?*
- *quelles sont les activités de soutien selon porter ?*

Pour mieux répondre à la problématique posée, nous avons réparti notre travail en deux chapitres :

## Introduction générale

---

- chapitre, nous allons aborder des généralités sur la supply chain.  
Section 1 : généralité sur la logistique .  
Section 2 : la gestion de la chaine logistique.  
Section 3 : la performance logistique.
- Dans le deuxième chapitre, nous allons intéresser et aborder aussi des généralités sur la chaine de valeur et une comparaison entre supply chain et la chaine de valeur.
- Section 1 : chaine de valeur et ses mots clés
- Section 2 : les cinq activités principales

Conclusion générale :

### ***Introduction :***

Dans ce premier chapitre nous allons essayer d'évoquer les notions de bases sur la logistique, la supply chain ainsi que le rôle de cette dernière sur la performance des entreprises.

Pour être compétitif sur un marché il convient de savoir livrer le client (final ou distributeur) vite et bien, au meilleur prix tout en maîtrisant les coûts des différents processus participant à l'objectif final. En focalisant sur les déterminants de l'optimisation de la performance de la Supply chain.

Pour maîtriser cette complexité, les professionnels s'appuient sur un modèle d'analyse, le Supply chain management, pour prendre en compte l'ensemble des activités et tâches ainsi les opérations depuis la logistique amont (fournisseurs, approvisionnement) jusqu'à la logistique aval (préparation des commandes et livraison des clients) avec au milieu l'analyse des flux créés par les activités de production.

Un des intérêts de cette vision globale et de la chaîne logistique et de prendre des décisions localisées sur un processus tout en estimant l'impact sur l'ensemble des tronçons : choix de localisation d'une production d'un stock ; organisation d'un réseau de distribution etc.

En effet les économies réalisées d'un côté peuvent faire exploser les coûts de l'autre ou bien avoir un impact négatif sur le client.

Tous les secteurs de l'économie, surtout dans l'industrie, mais aussi dans les services, sont concernés par la notion de "supply chain" ou "chaîne d'approvisionnement". Une supply chain efficace parvient à conjuguer ensemble satisfaction de la demande client et rentabilité de l'entreprise.

### ***Section 01 : Généralité sur la logistique***

Ces dernières années, la logistique est un secteur essentielle de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de service.

Elle s'est imposée comme un élément de différenciation par service (respect des délais, conformité des commandes, capacité de gérer les retours client et les services après-vente...) et offre une gamme d'activités de plus en plus large. Ainsi que Le Supply Chain Management est vu comme une solution d'optimisation, c'est-à-dire le moyen qui

aiderai l'entreprise à perfectionner les éléments suivants : pouvoir d'achat, capacité de production, distribution et force de vente.

### ***1-1 Définition de la logistique***

Pour bien comprendre terme de la logistique nous avons retenus quelques définitions qui nous paraissent les plus importantes.

❖ L'American marketing association (1935) propose la définition suivante :

« 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 consommateur »<sup>1</sup>.

❖ La définition qu'ASLOG propose de la logistique est :

« La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la qualité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe »<sup>2</sup>

La logistique a donc pour finalité la satisfaction des besoins des clients en facilitant les opérations marketing et celle de production exprimés aux Meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Cet instrument d'approche systémique permet d'être à l'écoute des clients, de rendre flexible La production de biens et de services, et d'intégrer l'ensemble des partenaires, fournisseurs, Prestataires de services, collaborateurs, distributeurs et clients.

### ***1-2- définition de management de la Chain logistique SCM (La Chain logistique)***

Afin de mieux éclaircir ce nouveau concept nous devons présenter plusieurs définitions selon différents acteurs :

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au Journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ». Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du Client.<sup>3</sup>

Chopra et Meindel (2004) estime que ; « La **SCM** représente un management des flux entre et parmi les niveaux de la Supply Chain dans le but de maximiser la

---

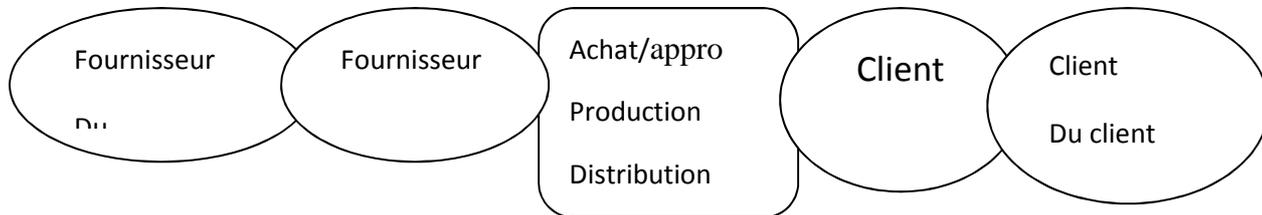
<sup>1</sup> Le Moigne (Rémy) : « *Supply Chain management Achat ,production ,logistique , transport , vente* », Edition Dunod ,paris, 2013, p.20.

<sup>2</sup>DONIER Philip-Pierre et FENDER Michel : « *la logistique globale : enjeux, principes, exemple* », Edition d'organisation, Paris, 2002, p. 29.

<sup>3</sup> Rémy Le Moign : « *Supply Chain management : achat , production, logistique , transport, vente* », 2eme édition, Dunod, paris, 2017, p.10

profitabilité totale de la Supply Chain »<sup>4</sup>. Cette définition montre l'importance d'une approche financière par le profit génère par l'ensemble de la Chain logistique.

**Figure02** : Le processus de la Chain logistique



**Source:** Towill (D), supply Chain management, Paris, 2007, P.41.

### *1- 3- Les flux de la logistique*

Dans l'espace, on distingue deux catégories de flux logistiques : les flux logistiques internes et les flux logistiques externes.

#### **2-3-1-Flux logistiques internes**

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

#### *1-3-2-Flux logistiques externes*

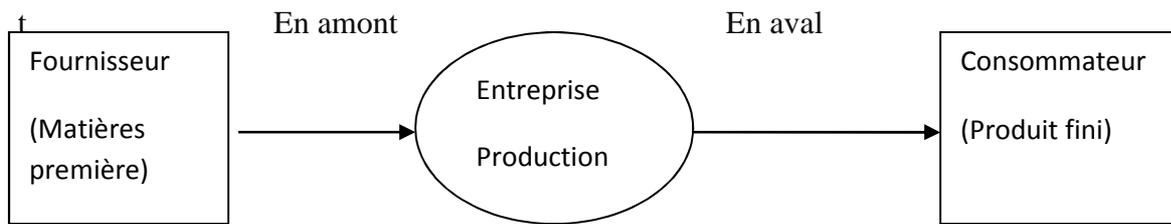
- **Flux d'approvisionnement ou flux amont** : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.
- **Flux de distribution ou flux aval** : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente.

Les flux de logistique externe sont tous constitués par une chaîne d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de stockage<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Sunil Chopra et Peter Meindl : « *supply Chain management* », 3eme édition, 2007, p72

<sup>5</sup> Logistique consiel, Gestion-Flux logistique (online), <http://www.logistiqueconsiel>.

**Figure03** : Logistique en amont et en aval



Source : Réalise par nous - même

### ***1-4- les activités de la logistique***

Plusieurs activités logistiques existent, permettant le bon déroulement de l'acheminement de la marchandise.

#### ***1-4-1-Entrepôt***

L'entrepôt<sup>6</sup> est souvent une zone banalisée de stockage de masse où les palettes sont entreposées en l'état (sans déconditionnement) en fonction de règle d'implantation précisée. Ce qui est entreposés dans est en attente d'ordre de transfère pour être utilisé, livré, etc.

#### ***1-4-2-Le magasin***

Le magasin<sup>7</sup> est souvent une zone de picking (les emplacements de palettes sont affectés et les opérateurs viennent se servir dans le conditionnement en fonction de leur besoin). D'après cette optique, le magasin est compris comme une plate-forme logistique utilisée pour préparer des commandes d'expédition ou d'alimentation qui serve la fabrication en matières premières.

#### ***1-4-3-Les Plates-formes (cross docking)***

Les plates-formes<sup>8</sup> sont des endroits logistiques, de stockage momentané, c'est-à-dire dans un délai très court. Les opérations de reconditionnement s'effectuent rarement dedans.

<sup>6</sup>Fabrice MOCELLIN, *Gestion des Stocks et des Magasins*, Pratique des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing, DUNOD, Paris, 2011, p120.

<sup>7</sup>Ibidem.

<sup>8</sup>Ibid, P.120, 121.

La plate-forme est utilisée comme un moyen d'optimisation de la chaîne logistique, tant qu'elle permet à massifier les flux, en réalisant des économies de transport. Ces outils logistiques sont surtout utilisés dans le cas de maîtrise des flux à l'échelle internationale, quelque soit la distance et la diversité des fournisseurs et des clients.

### ***1-4-4-Le transport***

La logistique des transports<sup>9</sup> se décompose en trois principales activités : la détermination des réseaux de transport, la planification des transports et la gestion du parc du véhicule.

#### **❖ *Détermination des réseaux de transport***

Il s'agit d'analyser différents réseaux de transport et de choisir sur la base du coût global, des délais et de la qualité de service, la meilleure offre. On détermine les parcours en portant un accent sur :

- Le mode d'acheminement des produits (maritime, aérien, ferroviaire ; routier ou multimodal) ;
- Les risques de transport (limitation du nombre de ruptures de charges, utilisation d'unités de transport intermodal) ;
- La disponibilité des moyens logistiques (engins de manutention, zone de stockage) de part et d'autre de chaque point de transport ;
- La sélection du réseau le moins coûteux et le mieux adapté aux marchandises que l'on souhaite acheminer.

#### **❖ *Planification des transports***

Une fois que les différents nœuds (points successifs) du réseau de transport sont déterminés, l'opération de transport proprement dite doit être planifiée. La planification des transports tient une place importante dans la gestion des tournées de livraison ; le transport inter-usines ou inter-magasins ; et est largement déployé au niveau des plates-formes de groupage/dégroupage.

L'activité de planification des transports consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités, les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Ce qui permet d'effectuer à l'avance les ajustements et équilibrages nécessaires compte tenu de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.

#### **❖ *Gestion du parc de véhicule***

---

<sup>9</sup><http://www.logistique.org/> Article/Logistique/Fonction-logistique.htm.

Bien qu'elle intègre quelques fois la planification des transports, la gestion du parc de véhicules est une activité essentiellement basée sur la gestion administrative et technique des véhicules de transport. Elle regroupe donc l'ensemble des activités dont le but est de suivre l'utilisation des véhicules et de garantir la disponibilité de ces derniers pour d'éventuels besoins de transport (mise en œuvre des contrôles techniques, mise à jour des documents de bords, suivi des chauffeurs, gestions des stocks de carburant et des pièces de rechanges).

### ***1-4-5-Le stockage***

L'entrepôt logistique est un lieu de stockage qui accueille tous types de produit (matières premières, produits finis), tout en répondant à des règles strictes. La logistique de stock permet la gestion des entrepôts de stockage des marchandises non frigorifiques avec des finalités spécifiques, et assurer un environnement optimal pour la protection de la marchandise et la préservation de la conformité du produit.

### ***1-4-6-La production***

La production concerne l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. La logistique de production permet d'apporter au lieu de production ces ressources nécessaires à la production et à planifier la production.

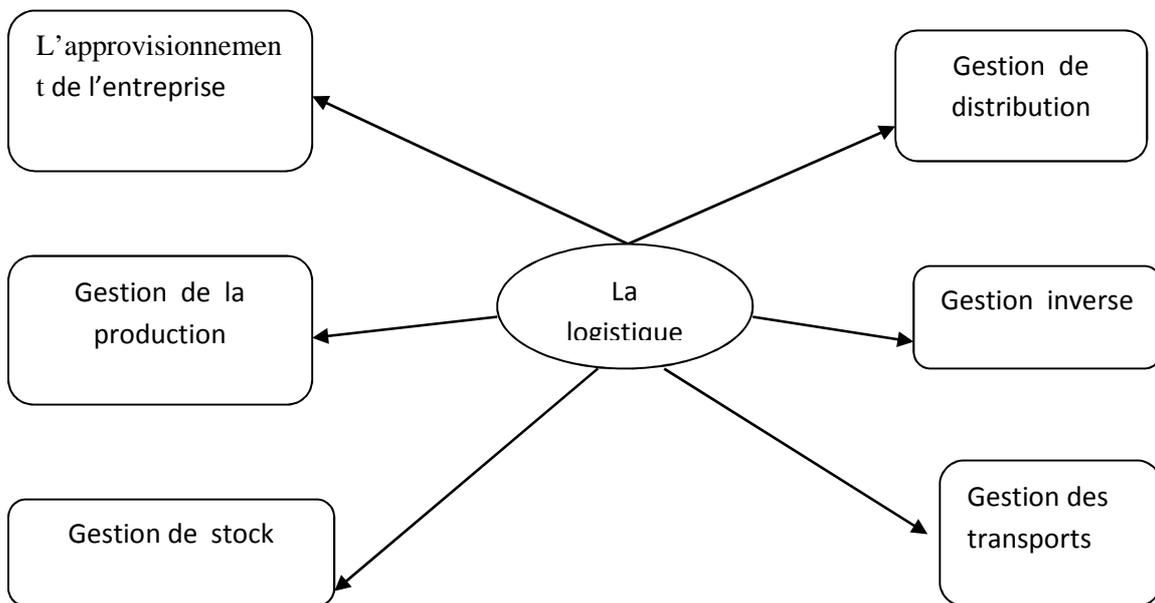
### ***1-4-7-La Distribution***

La distribution est l'ensemble des opérations qui visent à mettre un produit ou un service à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final, tout au long de la chaîne Logistique.

### ***1-4-8-le service après vente (SAV)***

**Le service après-vente (SAV)** est un des services d'une entreprise, assurant la mise en marche, l'entretien et la réparation d'un bien que cette entreprise a vendu ou pas. Le SAV est souvent réduit à la notion d'intervention technique mais il inclut l'ensemble des services associés aux biens concernés, réalisés après la vente.

Figure n 03 : Les activités principales de la logistique dans une entreprise



Source : Réalisée par nos à l'aide de la documentation utilisée Y PIMOR Yves : (logistique, production, distribution, soutien), 5ème édition Donud, P.04.

### Section 02 : la gestion de la chaîne logistique

#### 2-1 Qu'est ce que une supply chain ? D'où vient le terme supply chain ?

La supply chain est un terme assez récent apparu pour la première fois en 1958. Jay Wright Forrester avait en effet évoqué ce concept sans jamais explicitement le nommer. Vous pourrez d'ailleurs lire tous ses ouvrages, le terme supply chain n'apparaît jamais ! Il n'en reste pas moins un théoricien incontournable de cette discipline. Il a fait une définition de la supply chain plutôt juste et moderne.

Traduit de l'anglais, la supply chain désigne aujourd'hui littéralement, la chaîne d'approvisionnement ou cycle de la chaîne d'approvisionnements. Fondamentalement, la supply chain représente les étapes d'approvisionnement, du processus productif et de distribution de la marchandise. Elle est constituée de différents flux. On les appelle flux physiques, flux d'informations et flux financiers et administratifs. L'enjeu principal est donc la gestion des flux.

### *2-2- La supply chain ce n'est pas la chaîne logistique*

A ne pas confondre avec la chaîne logistique qui désigne la gestion de l'entrepôt, des flux de transport internes et externes, des approvisionnements ainsi que la livraison finale des produits chez les clients. Nous y reviendrons dans un prochain billet. Le but ultime étant d'acheminer les bons produits, au bon endroit, au bon moment, dans les bonnes quantités et en bon état, avec un coût moindre. Partie intégrante de la supply chain, elle ne correspond donc qu'à un volet de la supply chain. Les deux termes se complètent et un processus ne peut exister sans l'autre. Mais ils ne sont en aucun cas synonyme attention donc, lorsque vous utilisez ces deux termes, de les utiliser correctement sans faire d'amalgame.

Cependant, au-delà d'être un terme désignant l'enchaînement d'étapes que suit la marchandise de sa création à son arrivée chez le client final c'est un concept moderne et innovant qui permet à une entreprise d'être plus compétitive sur le marché face à ses concurrents.

### *2-3- La supply chain, une chaîne complète*

La supply chain est définie comme une chaîne qui relie le fournisseur du fournisseur au client du client. Concrètement c'est une chaîne qui regroupe plusieurs professionnels et tente de les faire collaborer le mieux possible. On compte ainsi parmi les acteurs principaux de la supply chain : les producteurs, les fournisseurs, les usines, les distributeurs, les clients, et les prestataires logistiques.

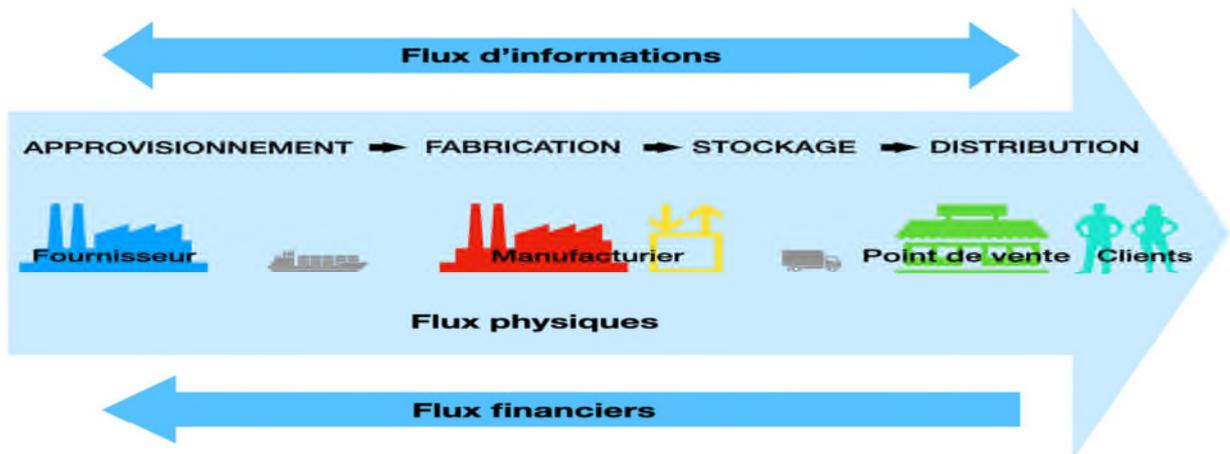
Pour faire simple, la Supply Chain représente la chaîne d'approvisionnement qui permet à une entreprise de livrer un produit à un client. Mais avant que le client reçoive son produit, de nombreuses étapes concernant l'approvisionnement sont réalisées. Ceci est d'autant plus vrai lors de l'import de marchandises à l'étranger avec une multiplication des acteurs intervenant dans le transport du fournisseur vers le distributeur puis pour la livraison du distributeur vers le client.

Que ce soit en circuit court ou long, la Supply Chain comprend la gestion de 3 flux. Ces 3 flux sont :

- **Les flux physiques** qui représentent les marchandises à proprement parler;
- **Les flux d'informations** qui comprennent le big data d'une entreprise;

- **Les flux financiers et administratifs** qui représentent les transactions financières réalisées tout au long de la Supply Chain ainsi que les documents qui traitent de ces différents flux.

### **Titre : la chaîne logistique et ses flux.**



Source : [site :fr.imge.SEARCH ;yahoo.COM /YHSSEARC](http://fr.imge.SEARCH ;yahoo.COM /YHSSEARC)

La Supply Chain va permettre de gérer ces différents flux afin d'obtenir un juste équilibre entre le coût d'approvisionnement, les frais de transport et les délais de livraison. Pour mieux comprendre leur fonctionnement, voici une présentation plus détaillée de ces différents flux.

#### ➤ **Les flux physiques :**

Les flux physiques représentent les flux de marchandises. Ces flux de marchandises peuvent s'opérer à différents niveaux. Ainsi, pour la vente d'un produit manufacturé par exemple, le flux de marchandises comprendra :

- ✓ Le transport du producteur vers l'entrepôt de stockage du fournisseur;
- ✓ Le transport de l'entrepôt de stockage du fournisseur vers celui du distributeur (exemple : un magasin, un site de e-commerce.);
- ✓ La livraison du distributeur au client.

Selon la nature du produit et le processus de transformation du produit fini, la Supply Chain peut être plus ou moins longue avec une multiplication des flux physiques.

A noter que plus les flux physiques sont multiples et plus il sera nécessaire de bien piloter sa Supply Chain. Pour cela, les entreprises peuvent notamment utiliser des outils informatiques tels qu'un logiciel TMS (Transport Management System) pour gérer les transports ou bien encore un CRM (Customer Relationship Management) pour anticiper les demandes des clients.

### ➤ **Les flux d'informations :**

Une bonne gestion des données est capitale pour optimiser sa chaîne d'approvisionnement. Ces données sont notamment regroupées au sein du big data d'une entreprise. Ce big data regroupe différentes informations telles que :

- Les données personnelles des clients;
- les avis des clients publiés sur divers sites internet et réseaux sociaux;
- Les données internes de l'entreprise;
- Etc.

Grâce à la collecte de ces données, une entreprise pourra établir des prix de vente abordables pour ses clients tout en prenant en considération sa marge commerciale.

En effet, au moment de choisir le fournisseur, le mode de livraison et le délai de livraison, l'entreprise pourra faire un choix éclairé compte tenu du prix de vente qu'elle pratique. L'objectif ici est de négocier des coûts de transport qui permettent d'inclure dans le prix de vente du produit ces frais de transport.

En outre, le big data constitué par une entreprise apporte les informations nécessaires pour effectuer des prévisionnels fiables sur les stocks de produits à constituer. Pour cela, les entreprises peuvent utiliser différents outils informatiques permettant d'anticiper les demandes, de traiter les commandes et de gérer les approvisionnements. Ces logiciels comme l'ERP (Enterprise Resource Planning) utilisent ainsi le big data des entreprises afin d'éviter toute rupture d'approvisionnement ou bien au contraire tout surstockage qui peut s'avérer coûteux pour les entreprises.

### ➤ **Les flux financiers et administratifs :**

Les flux financiers et administratifs comprennent les documents inhérents aux commandes, aux paiements, etc.

Il est donc essentiel pour une entreprise de traiter ces flux financiers et administratifs en temps et en heure. Le moindre retard peut entraîner des blocages dans la Supply Chain. A la clé, des clients mécontents et des erreurs de traitement des commandes risquent de s'enchaîner.

Au contraire, une bonne gestion des flux financiers et administratifs permet une bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise.

### Exemple concret de chaîne d'approvisionnement

Parmi les acteurs principaux de la Supply Chain, on trouve les producteurs, les fournisseurs, les usines (le cas échéant), les distributeurs, les prestataires logistiques, et le client principal et final qui est la raison d'être de la chaîne. Ses maillons sont ainsi constitués de différents intervenants amenés à collaborer entre eux, qui sont clients et fournisseurs les uns des autres. Cette chaîne complète est aussi dénommée "chaîne de valeur", car elle apporte de la valeur tout au long du processus productif.

- Voici un exemple de Supply Chain pour la production de pots de confiture de fraise :
  - a. Un producteur agricole cultive des fraises. Il les vend à un grossiste. La marchandise est alors acheminée chez le grossiste.
  - b. Le grossiste stocke éventuellement le bien, et le revend à une entreprise productrice de confiture. Les fraises sont alors transportées dans un nouvel entrepôt, en prés production de l'usine.
  - c. Dans l'usine de production, les fraises sont transformées en confiture.
  - d. La confiture est mise en pots, qui sont étiquetés, stockés et mis sur palettes pour expédition. Les pots sont répartis entre les différents clients (distributeurs, etc.) en suivant les quantités commandées.
  - e. La marchandise quitte l'entrepôt et fournit les distributeurs afin d'être vendue chez un détaillant (grande distribution, petits magasins, etc.) à destination des consommateurs finaux.

Différents professionnels collaborent entre eux au sein d'une même SC au service de la production et livraison d'un bien et/ou service final.

Dans une large mesure la performance d'une entreprise dépend de la performance de sa chaîne d'approvisionnement ; d'où le besoin d'optimiser cette chaîne.

L'enjeu pour une entreprise donnée, car sa rentabilité économique est directement concernée, c'est alors de piloter et manager au mieux sa supply chain.

### **2-4- Chaîne d'approvisionnement : anticiper la demande et pouvoir y répondre**

Les quantités et les matières à commander, à produire, à livrer, à stocker forment un enjeu essentiel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit de pouvoir répondre à la question "Combien ?"

- Combien le client a-t-il commandé et va-t-il commander ?
- Combien va-t-il falloir commander aux fournisseurs et autres prestataires ?
- Combien de stocks ?
- Combien produire ?
- Combien livrer ?

Une bonne organisation des flux d'informations ainsi que leur analyse couplée à l'étude du marché permettent de déterminer des réponses à ces questions.

La gestion des stocks est un levier fondamental pour optimiser les coûts, car la sur-production comme la sous-production (pénurie) font perdre de l'argent (stockage, denrées périssables, perte de parts de marché, déceptions d'une clientèle non servie) à l'entreprise et diminuent ses marges. Dès lors, le management de la supply chain doit être opérationnel et performant. Rationaliser le processus et les différentes activités de la chaîne pour mieux suivre et tracer chaque élément, réduire les délais, réduire les défauts de fabrication, limiter les pertes, va permettre de gagner en réactivité et en performances logistiques.

### **2-5- Comment analyser sa Supply Chain ?**

Une bonne gestion de la Supply Chain est primordiale pour le développement économique d'une entreprise. Sans une analyse des données recueillies au sein de cette Supply Chain, l'entreprise peut perdre tout contrôle sur la gestion de ses approvisionnements.

Qu'est-ce que l'analyse de la Supply Chain ? Il s'agit d'une étude et d'une prise en considération des données relatives à l'approvisionnement. Sans l'étude des données collectées au niveau des flux physiques, des flux d'informations ou bien encore des flux financiers et administratifs, la Supply Chain risque à un moment ou à un autre de se gripper sans mauvais jeu de mots.

Pour éviter cela, l'utilisation d'outils informatiques tels que le CRM, l'ERP, le TMS, etc., s'avère bien évidemment indispensable même si encore bon nombre de PME gèrent leurs stocks via un simple tableau Excel. En effet, recourir à des logiciels performants permet de gagner un temps considérable dans les tâches de réapprovisionnement, mais aussi de réduire significativement les erreurs de calcul.

D'autres technologies sont également de plus en plus utilisées par les entreprises souhaitant maîtriser à chaque flux physique leur approvisionnement en marchandises. Parmi ces nouvelles technologies, les objets connectés trouvent de nombreuses utilités dans une Supply Chain. A l'heure où l'IoT (Internet des objets) s'implante dans notre quotidien, les industriels et les entreprises utilisent également les objets connectés pour automatiser bon nombre de tâches. Dans la Supply Chain, il est dès lors possible de connecter les conteneurs ou les caisses de transport pour suivre en temps réel l'acheminement de la marchandise.

### ***2-6- Les avantages de l'IoT dans une chaîne d'approvisionnement sont :***

- Une visibilité en temps réel du transport de la marchandise afin d'optimiser les délais de livraison;
- Un moyen de contrôle du respect de l'itinéraire et du mode de transport de la marchandise.

Par conséquent, grâce aux nouvelles technologies, de plus en plus d'outils sont mis à disposition des entreprises pour obtenir une analyse toujours plus détaillée et actualisée de leur Supply Chain.

### ***2-7- conseils pour optimiser la Supply Chain***

Une fois l'analyse de la Supply Chain réalisée, il n'est pas rare que les entreprises constatent des progrès à réaliser sur plusieurs points. D'où la question : comment optimiser la Supply Chain ?

Une Supply Chain qui n'est pas optimisée peut entraîner des délais de livraison rallongés, des coûts de fret excessifs, des ruptures de livraison, etc.

Pour éviter cela, 4 pratiques permettent une optimisation de la Supply Chain et peuvent être mises en place dans toutes les entreprises. Ces 4 pratiques sont :

- De mettre en place le Supply Chain Management (SCM) et le cross-docking;
- De restructurer les entrepôts;
- D'utiliser des logiciels adaptés;
- De gérer autrement ses achats.

### ***2-8- La restructuration des entrepôts***

La structuration des entrepôts permet de gagner en efficacité au moment de décharger la marchandise et de préparer les commandes des clients. Selon l'activité exercée par une entreprise, il est essentiel pour optimiser sa Supply Chain de créer dans l'entrepôt :

- Un espace où recevoir, édicter et trier les marchandises reçues;
- Un espace où stocker les marchandises;
- Un espace où préparer les commandes des clients;
- Un espace où stocker les commandes prêtes à être expédiées.

Cette configuration peut bien évidemment changer selon les activités de chaque entreprise.

#### ***2-8-1- L'utilisation de logiciels adaptés***

Sans entrer dans les détails, l'utilisation d'outils informatiques permettant de connaître en temps réel l'état des stocks, les commandes en cours et les prévisionnels des commandes à venir est essentielle pour optimiser sa Supply Chain.

Il peut s'agir de logiciels pour planifier la chaîne logistique (exemple : ERP), pour organiser le transport de marchandises (exemple : TMS), etc.

#### ***2-8-2- La gestion améliorée des achats de marchandises***

Une optimisation de la Supply Chain ne signifie pas forcément de devoir choisir des fournisseurs proposant les plus bas prix de transport. En outre, les modes de transport les plus rapides tels que l'avion ne sont pas toujours avantageux pour une entreprise, loin de là.

Par conséquent, il est important pour chaque entreprise d'analyser les besoins de ses clients afin de trouver un juste équilibre entre le délai de livraison et le coût de transport de la marchandise.

Un certain nombre d'outils informatiques permettent de comparer les demandes de cotation effectuées par une entreprise afin d'avoir une réelle visibilité sur les modalités d'achat et transport proposées par les fournisseurs.

### ***2-9- Les étapes de la chaîne d'approvisionnement :***

En règle générale, le processus d'approvisionnement comprend sept étapes génériques qui peuvent être modifiées pour s'adapter à n'importe quel modèle d'affaires. Les étapes sont les suivantes

#### ***1. Identifier les besoins de l'entreprise :***

Le cycle commence lorsqu'une entreprise reconnaît le besoin d'un bien ou d'un service. La première étape consiste à identifier le besoin en tant qu'éléments internes, matériels nécessaires à l'exécution des opérations ou externes destinés à la vente. Une fois que le besoin est identifié, le service financier doit établir un budget pour passer à l'étape suivante.

#### ***2. Evaluer les fournisseurs***

Trouver un fournisseur doit compter sur sa capacité de respecter les normes de valeur et de qualité des biens de l'entreprise. Les critères doivent inclure la quantité de production, la réputation, la rapidité, la fiabilité et le service à la clientèle du fabricant. Les fournisseurs doivent également offrir un prix compétitif qui réduit le coût d'achat de l'entreprise. Il est essentiel de trouver des fournisseurs adéquats, car cela peut mener à une relation à long terme qui profite mutuellement aux deux parties.

#### ***3. Négocier le prix et soumettre une demande d'achat***

Une fois l'entreprise réglée sur un fournisseur, les deux parties doivent s'entendre sur le prix des marchandises. Cette étape, connue sous le nom de passation de marches, nécessite une collaboration sur les modalités de production et de livraison. Ce n'est qu'une fois que chaque facteur est décrit dans le contrat que l'entreprise peut envoyer une demande d'achat à son service financier interne. Le conseiller financier doit suivre la procédure nécessaire et approuver la demande avant qu'une ordonnance puisse être finalisée.

#### ***4. Lancement de commande***

La commande fournisseur est créée lorsque la société est finalement en mesure d'acheter les biens ou services auprès du fournisseur agréé. La commande est un contrat qui lie

juridiquement l'entreprise et le vendeur aux conditions convenues. A des fins d'audit et de suivi, les bons de commande sont enregistrés manuellement ou créés à l'aide d'un logiciel de commande.

### ***5. Recevoir la facture et passer la commande finale***

Lorsque le fournisseur reçoit et examine la commande fournisseur de la société, il retourne une facture. La facture décrit les produits, les quantités et les prix, ainsi que la date à laquelle le paiement final est dû. Si l'entreprise a des divergences avec la commande, elle a peu de temps pour contacter le fournisseur et apporter des modifications. Une fois cette période définie terminée, la commande est finalisée et la production commence.

### ***6. Paiement des marchandises et réalisation d'un audit***

Selon le moment ou le délai de paiement convenu a été fixé, l'entreprise paiera les marchandises avant ou après la livraison. Une fois que les marchandises arrivent à l'installation de l'entreprise, l'équipe des comptes créditeurs du ministère financier doit vérifier la facture et effectuer une vérification. Le groupe effectue un audit de rapprochement tridirectionnel, un processus de comptabilité fournisseur qui correspond aux données des bons de commande, des factures et des instructions de livraison.

### ***7. Mettre à jour***

Les enregistrements La dernière étape du processus d'approvisionnement consiste à mettre à jour tous les enregistrements afin d'inclure les informations de la vérification, de la facture et du bon de commande. Une comptabilité précise est essentielle, car elle rend les inspections trimestrielles moins compliquées et évite les écarts de stock.

## **2-10- Quels enjeux pour la supply chain ?**

Une définition de la supply chain n'aurait pu être parfaite sans une vue des différents enjeux de demain.

L'enjeu auquel les entreprises doivent faire attention à créer une balance équilibrée entre la satisfaction client et la rentabilité.

On ne peut pas avoir un stock infini de produit juste pour satisfaire les clients, il faut être le plus précis possible, avoir une qualité de prévision la meilleure possible, pour pouvoir optimiser les stocks.

On ne peut pas non plus livrer tous ses clients en moins de 5h. Ça n'est rentable pour personne. Il va donc falloir trouver un équilibre entre ce qu'attend le client et les capacités de livraison de l'entreprise.

### ***2-11- Une Supply chain verte***

D'un point de vue écologique, on parle de rentabilité écologique. Il faut alors trouver l'équilibre entre les clients qui veulent les produits le plus rapidement possible et l'impact environnemental de la Supply chain. En particulier au niveau du transport. On ne va pas acheminer toutes les marchandises par avion. C'est un moyen de transport extrêmement rapide et efficace, mais qui coûte très cher et qui est très polluant.

### ***2-12- Supply chain et blockchain***

La block chain va prendre une place de plus en plus importante dans les années à venir. En effet, la nécessité de fiabiliser les données et d'assurer une traçabilité est un enjeu fort pour la Supply chain. Toute la chaîne de valeur va se mettre en ordre de marche.

## **Section 03 : la performance logistique**

### **1-3- Technologie de l'information et de la communication (TIC)**

Nous savons que la gestion des flux logistiques s'appuient sur l'utilisation des systèmes d'information, ce dernier permet un transfert et un partage d'information efficaces, toutefois, étant un élément clé pour une bonne gestion des réseaux logistiques.

À titre d'exemple, voici huit systèmes subdivisant en fonction de leur objectif décisionnel :

#### **1-1- Système d'identification automatique**

Les systèmes d'identification automatique utilisent des lecteurs et des étiquettes afin de faciliter le suivi des opérations, la traçabilité, l'identification des outils, et même la maintenance. Les systèmes d'identification par radiofréquences (RFID) font également partie de cette catégorie de progiciels.

*Logistik Unicorp* a mis en place la technologie RFID au sein de son entrepôt pour gérer les articles de presque tous ses contrats. Avec cette technologie, on facilite la traçabilité et on réalise de grandes économies en matière de productivité des employés. Elle accélère la phase

de validation de la commande avant son expédition, ainsi que la gestion des retours vers l'entrepôt des articles provenant des clients.

### **1-2- EDI (Electronic Data Interchange)**

L'EDI est avant tout résolu pour la simplification des relations commerciales avec des transactions routinières dans une forme électronique standard et améliore l'ensemble de la distribution des marchandises grâce à:<sup>10</sup>

- La réduction ou à l'élimination des documents sur papier ;
- La réduction des temps de processus ;
- L'amélioration de la qualité des données ;
- L'amélioration de la transparence des déroulements commerciaux traditionnels,
- La marchandise correcte au bon moment et au bon endroit.

### **1-3- Système d'approvisionnement par internet**

Ce progiciel sert à la gestion électronique des approvisionnements. Il s'agit d'un système faisant partie de la gestion électronique des achats, laquelle comprend, en amont, les actions de sélection de fournisseurs (*e-sourcing*), et, en aval, la transmission et le suivi des commandes (*e-procurement*).

### **1-4- Progiciels APS (Advanced Planning System)**

En utilise ces outils en amont de l'activité logistique, permettent une automatisation du processus de planification des achats, de la production, de la distribution et des transports en effectuant<sup>11</sup> des arbitrages entre les demandes prévues des clients et les capacités des fournisseurs à y répondre.

### **1-5- Les ERP (Enterprise Resource Planning)**

L'utilité de Ces outils si la gestion opérationnelle quotidienne de l'activité logistique, dont l'implantation dans les entreprises est plus ancienne et qui possèdent pour la plupart des

---

<sup>10</sup>VALLIN, Philippe. (2001). « *La Logistique : Modèle et Méthodes du Pilotage des Flux* ». Edition *Economica*. 2ème

Edition. Paris. P161.

<sup>11</sup> [www.aperia.fr](http://www.aperia.fr).

modules de stocks et de logistiques ; ce sont <sup>12</sup>des logiciels de gestion paramétrables qui intègrent les données relatives à l'ensemble des fonctions d'une entreprise (prospection, vente, facturation, production, stock, approvisionnements, comptabilité et finance,...). Concrètement, ils permettent de planifier les réapprovisionnements à partir des capacités maximales de stockage, de calculer le nombre d'entrepôts nécessaires par région, de sélectionner le mode de transport le plus économique, de planifier les tournées, etc.

### **1-6- SCE (Supply Chain Execution)**

Le SCE<sup>13</sup> permet une gestion de la chaîne logistique plus rapide, par la combinaison des fonctions de traitement des commandes, une optimisation de l'ordonnancement de transports d'une chaîne logistique dans une entreprise et une amélioration des préparations des commandes. Ces logiciels consistent à optimiser l'activité logistique en temps réel.

#### **A. La gestion des commandes ou AOM (Advanced Order Management)**

L'objectif de ces outils est de gérer le traitement de commandes en fonction de règles :

- Livraison directe fournisseur ou livraison depuis l'un des entrepôts du système logistique en place ;
- Livraison depuis l'entrepôt régional ou livraison depuis n'importe quel entrepôt du territoire ayant des stocks ;
- Livraison depuis un autre entrepôt ou navette inter-entrepôts pour réapprovisionner chaque site ;
- Déclenchement en automatique ou proposition de réapprovisionnement faite au responsable du magasin ;
- Règles de réapprovisionnement automatique de certains clients à fréquence mensuelle.

#### **B. Les WMS (warehouse Management system)**

Ces outils réduisent et optimisent les délais de traitement des flux d'entrées et de sorties de l'entrepôt. Ils participent à la planification et optimisation des réceptions, comme ils jouent un rôle prépondérant à l'anticipation des réceptions fournisseurs, et même à l'affectation automatique des quais de réception. Ils aident au contrôle lors du déchargement, et à la liste prévisionnelle à valider, et aux deux validations suivantes :

---

<sup>12</sup> [www.unilog.fr](http://www.unilog.fr).

<sup>13</sup> ROOS Pascal, « *Les Systèmes D'information, Leviers de la Performance Logistique* », France, 2003, p.03.

- validation des réceptions ;
- validation des mises en stock.

Ces outils ont également pour tâche de piloter l'activité des caristes via des systèmes embarqués et de valider des mouvements en temps réel évitant les déphasages et les désynchronisation de stocks.

Il serait très important de noter que ces outils participent à :

- Préparation de commandes selon le mode choisi avec possibilité de jumeler préparation et plan de transport ;
- Jumelage pour la préparation des commandes en palette complète et des colis individuels ;
- Gestion des préparations de kit, préparation des opérations de transport et réintégration des informations de livraison en provenance des points livrés ;
- Optimisation des capacités liées au stockage et aux différents emplacements ;
- Gestion de différents statuts de stock ; disponible, bloqué pour contrôle technique ou contrôle qualité, retour à réintégrer, rebut,...

### **1-7- Les TMS (Transport Management System)**

Ces outils<sup>14</sup> participent à la réduction des coûts et des délais du transport, par une optimisation des circuits et systèmes de distribution. Suivi en temps réel des camions et des chargements pour pouvoir renseigner les clients sur les horaires de livraison.

### **1-8- Système de gestion de la relation client (CRM)**

Ce progiciel permet aux entreprises de cibler, d'attirer et de suivre leur clientèle, en plus de personnaliser les communications avec leurs marchés.

Il comporte parfois trois modules :

- la communication client (courriel, téléphone,...etc.) ;
- la gestion de la force de vente (gérer les vendeurs, commission par vendeur, gérer les prévisions de vente..... etc.) ;
- la gestion du marketing (de gérer toutes les caractéristiques d'un client et les campagnes marketing, et offre la possibilité de mesurer les effets sur les ventes ;

---

<sup>14</sup>[www.loxane.com](http://www.loxane.com) .

- Il permet aussi de lier une occasion d'affaires, une soumission et une commande à une campagne marketing,).

### **2- Les éléments d'analyse des services du transport et logistiques**

La logistique sert à la gestion des flux informationnels, monétaires et physiques. De plus, ces flux engendrent des coûts et des délais lors de transfère des marchandises. C'est en analysant le transfert des différents flux et de la structure de coûts et de délais ainsi que de qualités afin d'évaluer la performance des prestataires du service du transport et logistique en termes d'efficacité et d'efficience. les caractéristiques de ce service se résume en quatre éléments d'analyse à savoir :

#### **2-1- Le délai**

Le délai<sup>15</sup> est un élément souhaité par toutes les entreprises, résultant de l'optimisation de la chaîne logistique. Cette caractéristique centrale de la Supply Chain Management comprend plusieurs significations, qui y sont :

- délai de transport (allant du départ du camion jusqu'à son arrivée chez le client ou à sa réception par le client) ;
- délai de traitement de la commande, ainsi que le transport ;
- délai de traitement de la commande, hors transport.

Le respect du délai est l'un des moyens desquels l'entreprise fidélise sa clientèle. Un service de qualité est un service dont le respect des délais est une caractéristique recommandée voire indispensable.

Le respect des délais permet à l'entreprise de limiter les coûts et d'éviter les pertes de revenus pour le fournisseur. Ainsi sont détaillés pour calculer les temps de livraison : les contrôles lors des réceptions, les contrôles lors du dédouanement, l'établissement des documents juridiques, les préparations des palettes, les coûts des entrepôts, etc.

#### **2-2- La fiabilité**

Tout comme le respect des délais, la fiabilité<sup>16</sup> l'est aussi. Cette dernière est centrale dans le processus des opérations logistiques.

---

<sup>15</sup> Référentiel des métiers cadres de la logistique et du transport, « *Les métiers de la logistique et du transport* », P.12.

Si le délai est central dans les services logistiques, la fiabilité l'est autant. La majorité des clients préfèrent une fiabilité sur le respect des délais lié aux moyens de livraison et non les délais plus courts, mais variables. Le délai moyen rassure le client sur son stock tournant qui lui permet de fonctionner entre deux livraisons. Comme mesure de sécurité, il ajoute un stock de sécurité, établi selon la fiabilité du prestataire logistique. Cela, permettra au client d'augmenter la durée de son stock tournant s'il peut réduire celle de son stock de sécurité. Délai et fiabilité sont une plaque tournante responsable de la réussite d'une entreprise si elle en veille.

### **2-3- La disponibilité**

La disponibilité<sup>17</sup> est vue comme un élément fondamental qui se centralise au cœur de la logistique. La disponibilité est la capacité à livrer des produits en fonction des besoins, et cela dans les délais et les conditions prévus sous peine de provoquer des ruptures de stocks pour le client. Le risque commercial peut être la cause qui pousserait le client à annuler des commandes ou se détacher du fournisseur en cas de non disponibilité des produits.

### **2-4- La qualité du transport et la conformité**

Les commandes livrées seront identifiées<sup>18</sup>, et lors de l'identification des commandes, celles-ci doivent être conformes aux demandes des clients et ne doivent comprendre aucune erreur. De même, la livraison de la marchandise doit suivre des règles en s'inspirant de leurs caractéristiques, à savoir :

- le respect de la chaîne du froid pour le cas des produits à température dirigée ;
- le respect de la stabilité pour les produits fragiles, pour éviter les avaries.

### **3- La performance**

Selon D.Weiss, « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécie sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Référentiel des métiers cadres de la logistique et du transport, « *Les Métiers de la Logistique et du Transport* », P.12.

<sup>17</sup> Idem., P.12.

<sup>18</sup> Idem., P.12

<sup>19</sup>D, WEISS : « *La Fonction Ressource Humain* », Edition d'Organisations, Paris, 1988, P.675.

La performance se résume, en partie, à l'efficacité de la gestion, dont le profit est attendu, au long d'une période de travail. D'après K, Marmus, « *La performance prend des aspects multiples, sans doute convergentes, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* »<sup>20</sup>. La performance se gagne qu'en l'abondant.

La performance logistique dépend de la compétitivité et la productivité des sites logistiques et par le respect des délais et le qualité de service offre au client, Ajoutant à de-là, la mise en place des techniques de communication et de l'information(TIC) pour l'automatisation et la centralisation des informations avec l'aide des facteurs humains compétents pour répondre à la demande interne et externe de l'entreprise.

La performance se mesure et s'améliore, et pour y arriver, il serait indispensable de définir et de suivre les indicateurs clés (chiffrés et non chiffrés) et les tableaux de bord opérationnels déclinés en fonction des objectifs de l'entreprise afin d'améliorer la performance. Ajoutant à de-là, la mise en place de réunions d'animation à intervalle court et de plans d'amélioration continue.

Plusieurs indicateurs de performance sont mis au point, nous allons détailler l'identification des deux suivants :

### **A- Chopra et Meindil**<sup>21</sup>

Six indicateurs de performance sont identifiés par Chopra et Meindil, et qui sont comme suit :

- **Les infrastructures** : il s'agit de localisations physiques dans lesquels la marchandise stockée, assemblée, ou fabriquée. Les décisions se prennent en fonction de leur rôle, localisation, capacité et flexibilité (à comprendre la technologie utilisée). Cela rentre parmi les paramètres de la performance de la chaîne logistique ;

- **Les stocks** : cela concerne les stocks de matières premières, les encours, et les produits finis. Le changement des politiques de stocks contribue pleinement à la réactivité de des activités logistiques;

---

<sup>20</sup>K, MERMUS : *Performance* : « *Encyclopédie De Gestion* », Edition Economica, Tome2, 1997, P. 295.

<sup>21</sup> <https://tel.archives-ouvertes.fr>.

• **Les transports** : c'est l'ensemble des moyens –de transports- internes de stocks ou de produit semi-finis. La politique de transport est une combinaison de choix des modes de transport et d'établissement de programmes de livraison. La performance de la fonction transport est un atout incontournable participant à la réactivité et l'efficacité des réseaux logistiques. Cette politique de transport est importante surtout que pour la plupart des compagnies, car les coûts de transports représentent le tiers des coûts globaux ;

• **L'information** : c'est tout un réseau complexe, reliant les différentes directions par le flux d'information. L'ensemble des données concernant les infrastructures, le stock, les transports, les coûts, les prix, les clients seront notées et numérisées et communiquées. L'information s'avère l'indicateur majeur de performances de la chaîne logistique, parce que la performance de cette fonction influe directement sur l'ensemble des autres indicateurs. A ce niveau, il serait très important de noter qu'une bonne circulation d'information synchronise entre les différents partenaires pour y contribuer par la suite à l'amélioration de l'efficacité du processus logistique. ceci dit, une information difficilement transmissible d'un partenaire à un autre, ou non communiquée, peut freiner la continuité des opérations logistiques, en privant les autres fonctions de travailler de façon coordonnée et complémentaire. Ce qui signifie que l'information participe à donner suite aux autres fonctions et services pour y activer et être complémentaire au long du processus de l'ensemble des opérations logistiques ;

• **Sourcing** : c'est la sélection qui détermine qui doit accomplir une activité au travers de la chaîne logistique, à titre d'exemple la production, le stockage ou les transports. Sur le plan stratégique, il s'agit de déterminer les activités que l'entreprise va réaliser, et les quelles elle va sous-traiter ;

• **Les prix** : Les prix influencent le comportement de la clientèle et ainsi le performance logistique.

### **B- Taylor<sup>22</sup>**

Contrairement à Chopra et Meindil, Taylor a classifié les indicateurs de performances logistique en quatre catégories, à comprendre :

---

<sup>22</sup> <https://tel.archives-ouvertes.fr>.

• **Mesures du temps:** elle se focalise sur l'inclusion du temps de cycle d'une commande, le temps de cycle du développement d'un produit, la ponctualité des livraisons ;

• **Mesures des coûts:** c'est donner la primauté aux coûts des matières premières, la masse salariale, la maintenance, les retours de produits défectueux, les transports, le stockage, et le management des infrastructures ;

• **Mesures d'efficacité:** c'est faire attention au taux d'utilisation des moyens logistiques, à l'instar des taux d'utilisation des centres d'entreposage, ou bien le taux de la capacité de production utilisée, et le taux des capitaux utilisés.

• **Mesures de qualité de service:** cette catégorie de mesures concerne 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.

Nous constatons l'existence d'une multitude d'indicateurs de performances dans le domaine du transport et logistique. La prise abondante d'indicateurs présente un fort risque d'engendrer un nombre important de données qui seront très difficiles à être gérées et qui perturberont la visibilité, ainsi que la prise de décisions qu'il faut prendre pour améliorer la qualité de service logistique. Cela étant dit, prendre peu d'indicateurs pourrait avoir des répercussions néfastes sur le processus logistique, car il y a de fortes possibilités de négliger certains facteurs importants. Le challenge ici est de prendre les « bons » indicateurs, en fonction du plan commercial et besoin de l'entreprise.

#### **4- Les Indicateurs de performance**

Les définitions sont données comme suit pour expliquer bien la notion de l'indicateur de performance :

➤ Selon (Cerruti et Gattino, 1992) ; « *un indicateur de performance est un quantifié qui mesure l'efficacité de toute partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »<sup>23</sup>.

➤ Selon Lorino, « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours*

---

<sup>23</sup>O. Cerruti, B. Gattino: « *Indicateurs et Tableaux De Bord* », Éditions Afnor Gestion, 1992.

*d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»<sup>24</sup>.*

D'une manière générale et directe ; un indicateur de performance est une mesure objectivée.

### **Les caractéristiques des indicateurs de performance**

Drucker<sup>25</sup> en 1954 a proposé un ensemble de caractéristique sous le concept de critères SMART de façon à mettre en relief les éléments clés à prendre en compte lors de la définition d'indicateurs, selon l'auteur, ceux-ci doivent être :

- ✓ **Spécifique** : l'indicateurs doit être clair, précis et bien défini ;
- ✓ **Mesurable** : l'indicateurs doit être chiffré et quantifiable ;
- ✓ **Atteignable** : l'indicateur doit indiquer si les objectifs fixés sont atteignables par exemple dans les délais proposés ;
- ✓ **Réaliste** : avec les ressources disponibles, l'indicateurs démontrer les objectifs fixés son atteignables ;
- ✓ **Temporellement défini** : l'indicateur doit définir l'intervalle de temps pour l'atteinte des objectifs fixés.

### **5- Indicateurs de performance et tableaux de bord**

Les tableaux de bord permettent de connaître la situation actuelle, l'évolution passée ayant conduit à cette situation, les écarts entre ce qui était prévu au budget et la réalité. Il est possible d'engager des actions correctives afin d'améliorer des performances à partir de ces différents constats élaborés grâce aux indicateur de performance figurant dans les tableaux de bord, c'est alors un outil d'aide à la décision, et c'est un outil de communication interne à l'entreprise mais aussi, pour certains indicateurs, avec partenaires externes clients et fournisseurs. Le tableau de bord donne une vision claire et objective de la situation et du fonctionnement d'une activité.

❖ Exemple en logistique :

---

<sup>24</sup>Philippe Lorino : « *Méthodes et Pratiques De La Performance* », 3ème Édition, 1996, p.130.

<sup>25</sup> (Y) ACHHAL : « *Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable* », Mémoire, Maitrise en Génie Mécanique Maitre ès Science M.SC, Québec Canada 2013, pp ,17-18.

### ➤ **Tableaux de bord au niveau de la direction générale :**

- ✓ Au niveau des volumes : nombre d'unités transportées, nombre des commandes, nombre de livraison ;
- ✓ Au niveau du service : nombre de commandes livrées en retard, nombre de litiges de livraison, nombre de retours, ...
- ✓ Au niveau des coûts : les coûts des transports par rapport à la valeur des produits transportés, les coûts par unités transportée.

### ➤ **Tableaux de bord au niveau de la direction logistique :**

- ✓ Au niveau des volumes : les quantités par semaine, par région, par classe de volume ou de poids, le nombre de commandes et le nombre de livraisons selon une décomposition analogue (semaine, région, classe de volume ou poids)
- ✓ Au niveau du service : nombres et valeur des commandes livrée en retard, litiges, retour... par semaine, région ou transporteur
- ✓ Au niveau des coûts : coûts par type de transport par kilomètres de transport, coûts décomposés (frais administratifs, assurances, salaires...).

### ➤ **Tableaux de bord au niveau opérationnel :**

- ✓ Relevés journaliers : quantités transportées, nombre de commandes, nombre de livraison, nombre de kilomètres parcourus, nombre d'heures de transport<sup>26</sup>.

## **Conclusion**

La logistique représente toutes les actions relatives à la gestion du transport et du stockage des produits. La logistique fait donc partie de la Supply Chain.

En effet on pose la question suivante :

- Quelle est l'importance de la logistique dans une entreprise ? Une entreprise qui possède une chaîne logistique optimisée peut :
  - Réduire les coûts de transport des produits;
  - Limiter la durée de stockage d'un produit afin de ne pas perdre inutilement de l'espace dans l'entrepôt;
  - Optimiser l'envoi des commandes avec une réduction des délais de livraison auprès des clients.

---

<sup>26</sup> (J)LAURENTIE et d'autres : « *Processus et Méthodes Logiques Supply Chain Management* », Afnor édition, 2ème édition, Pp : 334-335.

- La logistique dans une entreprise doit donc permettre idéalement une circulation fluide et continue des marchandises. Les objectifs sont d'éviter le sur stockage et de regrouper les livraisons des commandes provenant des clients afin de réduire les coûts de transport.

Par conséquent, sans une logistique bien organisée ce sera toute la Supply Chain d'une entreprise qui pâtira des problèmes de livraison et de coûts de transport plus élevés. Ce maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement doit donc faire l'objet d'une attention toute particulière.

Pour cela, différents outils servant à gérer la logistique d'une entreprise sont à privilégier comme un logiciel de gestion des stocks, un système informatisé de gestion des entrepôts (WMS), un ERP pour gérer les commandes, etc.

La logistique est donc complémentaire à la Supply Chain. Elles permettent toutes deux de rentabiliser l'activité économique d'une entreprise en réduisant notamment les coûts et les délais de livraison, ainsi d'améliorer la qualité de service

**Introduction :** La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel.

## **Section 01 : chaîne de valeur et ses mots clés**

### **1- Définition :**

La chaîne de valeur décompose l'activité de l'entreprise en et fonctions qui génèrent des coûts et contribuent à la valeur finale de l'offre. On distingue les fonctions opérationnelles directement créatrices de valeur, et les fonctions supports qui aident celles-ci à mieux réaliser leurs missions. La différenciation peut être obtenue en se concentrant sur certaines fonctions de l'entreprise ou en remettant en cause la chaîne de valeur, ce qui se définit comme une rupture stratégique.

La chaîne de valeur permet d'analyser les types de coûts, ainsi que les sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. Elle aide à identifier les éléments de création de valeur pour le client, et à distinguer ce qui rend unique l'offre de l'entreprise.

### **2- Contexte**

Le concept de chaîne de valeur a également été développé par Michael Porter en 1985. Il l'a utilisé pour décrire les combinaisons d'activités que l'entreprise met en place pour obtenir un avantage concurrentiel, en proposant une offre valorisée par ses clients.

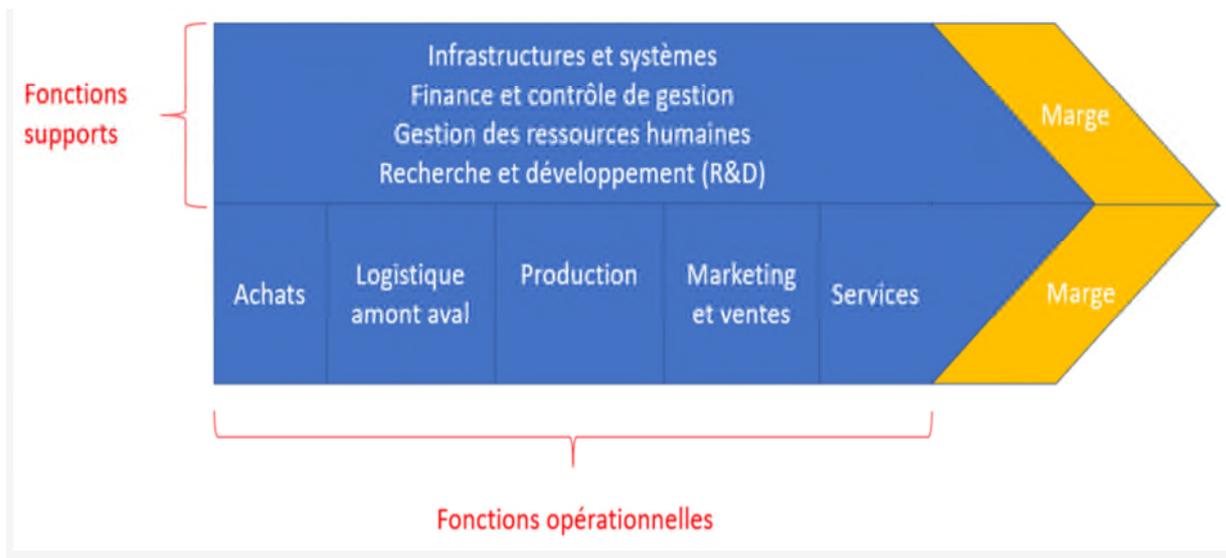
L'objectif est la création d'une rente de profits, c'est-à-dire l'accès à des revenus importants pour l'entreprise.

**3- Comment l'utiliser ?**

Il s'agit d'analyser toutes les activités et fonctions de l'entreprise, puis de comprendre comment les coûts et la valeur sont générés dans les différentes unités :

- Les fonctions opérationnelles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles comprennent les achats (sélection des fournisseurs et négociation), la logistique (acheminement, stockage, transport), la production (transformation, fabrication, assemblage, conditionnement), le marketing et les ventes (avant-vente, vente et après-vente), les services (installation, formation, maintenance, dépannage).
- Les fonctions supports aident les fonctions opérationnelles à réaliser leur mission avec efficacité. Elles comprennent la R & D, la GRH (gestion des ressources humaines : recrutement, formation, gestion des carrières...), la finance et le contrôle de gestion, et enfin l'infrastructure (gouvernance, planification, politique de qualité, de développement durable, d'éthique...) et les systèmes (d'information, de gestion...).

**Figure N° : Chaîne de valeur de porter**



Source <https://www.leblog.dudirigeant.com/la-chaîne-de-valeur>

## Section 2 : L'identification des activités créatrices de valeur

Michael Porter distingue les activités de valeur en activités principales et en activités de soutiens. Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle à la vente du produit, inclut son transport jusqu'au client et le service après ventes.

Les activités de soutien permettent de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités principales.

### 2-1 Les activités principales :

**Tableau N°1 : Les cinq activités principales sont :**

Activités	Modèle de porter
Logistique interne	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle des stocks ,renvoi aux fournisseurs, etc.
Production	Transformation des moyens de production en produit finis ( Y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...)
Logistique externe	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
Commercialisation et vente	Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les client peuvent acheter le produit et son incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et les fixations des prix
Services	Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation des pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Source : <https://www.leblog.du.dirigeant.com/la-chaîne-de-valeur>

**2-2 Les activités de soutien :**

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales, en assurant :

- Les achats des moyens de production (approvisionnement),
- En fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou des activités de soutien),
- En gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel ... )
- En assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité ; elles forment ce que M. Porter appelle « l'infrastructure de la firme »

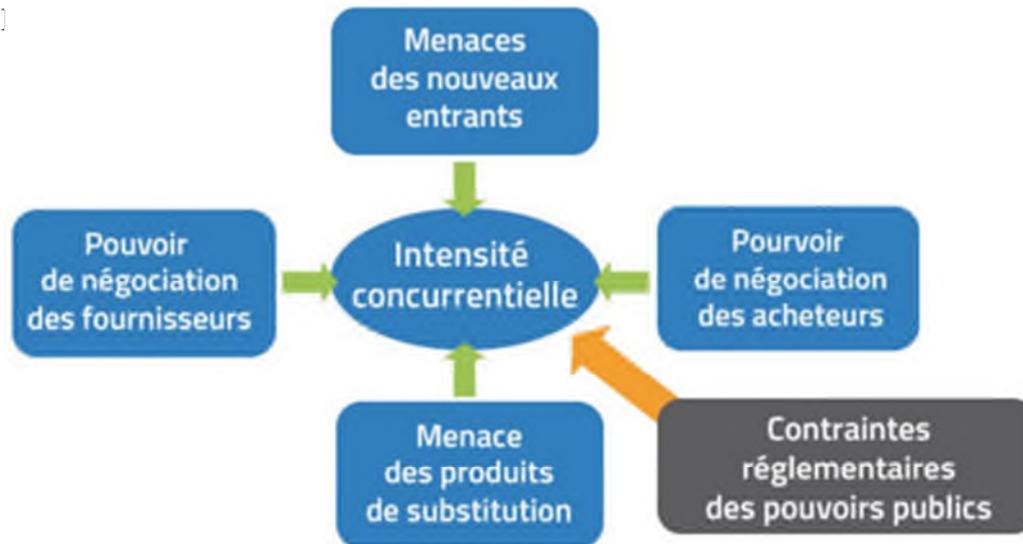
➤ **Forces et Stratégies de PORTER : comment analyser vos marchés fournisseurs pour optimiser vos achats ?**

❖ **Le modèle des 5 forces de Porter**

Le modèle des forces de Porter est une technique d'analyse de la structuration d'un marché donné. Il se base sur les 5 dimensions :

- la concurrence,
- les clients (les acheteurs)
- les fournisseurs,
- les produits de substitution
- les nouveaux entrants.

En tant qu'acheteur, cette technique vous permet d'analyser les rapports de force sur le marché, en analysant chacune de ces dimensions.



source : <https://wwwtechni-contact.com/blog/39/forces-stratégies-de-porter-comment-analyser-vosmarchés-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats-vidéo.html>

- **L'intensité concurrentielle** : C'est la rivalité entre vos fournisseurs stratégiques et leurs concurrents. Cette concurrence dépend de plusieurs facteurs tels que le nombre des concurrents, leur taille, la nature et le prix des offres. Plus cette concurrence est acharnée, plus votre pouvoir de négociation est élevé.
- **La menace des nouveaux entrants** : C'est la menace des nouvelles entreprises qui peuvent concurrencer vos fournisseurs. Le pouvoir de ces entreprises dépend de la présence des barrières à l'entrée du marché : plus ces barrières sont faibles plus l'implantation de ces nouvelles entreprises devient facile et menaçante pour vos fournisseurs.
- **La menace des produits de substitution** : C'est la menace des produits – qui ne font pas partie de la même catégorie de produits mais - qui peuvent satisfaire le même besoin. La menace de ces produits de substitution dépend souvent de leur rapport qualité / prix et de leur degré d'innovation.
- **Le pouvoir de négociation des acheteurs (Clients)** : C'est le pouvoir des acheteurs à exercer une influence directe sur les fournisseurs et à négocier davantage les conditions de vente (prix, niveau de qualité, services associés,...). Les acheteurs disposent d'un pouvoir de négociation plus élevé lorsque le marché est oligopsonne (les fournisseurs sont plus nombreux que les acheteurs) ; en effet, ces derniers peuvent changer facilement de

fournisseurs surtout si les coûts de transfert sont faibles; ou encore en cas de standardisation de l'offre ou de disponibilité des produits de substitution.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs (de vos fournisseurs)** : C'est la capacité des fournisseurs de rang 2 à contrôler le marché fournisseurs et à influencer la rentabilité du secteur, plus leur nombre est faible plus leur pouvoir de négociation est important.

Lors de votre analyse du marché fournisseurs, il faut également prendre en compte le rôle de l'état dans la structuration des marchés, d'où l'importance de compléter ce modèle des 5 forces de Porter par une 6ème force non négligeable:

- **Les pouvoirs publics** : ce sont les pouvoirs de l'état, des collectivités locales et d'autres organismes qui peuvent contrôler la manière dont chacune des 5 forces de Porter s'exerce sur le marché, à travers la réglementation des secteurs et l'imposition des lois et des normes.

Tableau N°2 : Description des forces concurrentielles

<b>Intensité concurrentielle</b>	<b>Pouvoir de négociation des fournisseurs</b>	<b>Pouvoir de négociation des clients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de concurrents</li> <li>• Croissance du marché</li> <li>• Niveau de compétition</li> <li>• Principaux acteurs</li> <li>• Barrières de sortie</li> <li>• Niveau de standardisation / différenciation des offres</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de fournisseurs</li> <li>• Coûts de changement de fournisseurs.</li> <li>• Niveau de différenciation</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de concentration</li> <li>• Présence de produits de substitution</li> <li>• Coûts de transfert</li> <li>• Niveau de standardisation / différenciation des offres</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Menaces des nouveaux entrants</b>	<b>Menaces des produits de substitution</b>	<b>Pouvoir publics</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrières à l'entrée</li> <li>• Economie d'échelle</li> <li>• Réputation de la marque</li> <li>• Investissements initiaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de conversion</li> <li>• Rapport qualité / prix</li> <li>• Nombre de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réglementation</li> <li>• Lois</li> <li>• Normes</li> </ul>

nécessaires	produits disponibles sur le marché	
-------------	--	--

Source : <https://wwwtechni-contact.com/blog/39/forces-stratégies-de-porter-comment-analyser-vos-marchés-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats-vidéos.html>

❖ **Objectif :**

Chacune de ces forces impacte la rentabilité et la stratégie de vos fournisseurs, une analyse approfondie et une bonne hiérarchisation de ces forces vous permet :

- D’avoir plus de visibilité sur la structuration de votre marché fournisseurs
- D’être proactif et anticiper l’évolution du marché
- D’analyser les rapports de forces et réussir vos négociations en connaissant mieux vos fournisseurs
- D’évaluer puis d’adapter vos stratégies achats en fonction de votre

**2-3- Les 3 stratégies génériques de Porter**

Le marché fournisseurs il s’agit d’analyser les avantages concurrentiels et le positionnement des fournisseurs. Chacun de vos fournisseurs va chercher à se différencier de ses concurrents.

- **Selon Michel Porter**, 3 types de stratégies concurrentielles peuvent être distinguées en se basant sur le coût, la valeur du produit et la taille de la cible.

Tableau N°3: Les trois types de stratégies de Porter

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Stratégie de Domination par les coûts	Stratégie de Différenciation
	Cible étroite	Stratégie de focalisation	

Source : <https://wwwtechni-contact.com/blog/39/forces-stratégies-de-poerter-comment-analyser-vosmarchés-fournisseur-pour-optimiser-vos-achats-vidéos.html>

- **La stratégie de domination par les coûts** : C'est une stratégie concurrentielle qui consiste à baisser les prix en passant par des économies d'échelle, les effets d'expérience et la rationalisation du processus de production. Ces produits sont souvent des produits de masse destinés à une cible large.
- **La stratégie de différenciation** : L'entreprise cherche à se différencier de ses concurrents en proposant des produits ou des services ayant des caractéristiques différentes. On distingue deux types de différenciation :
  - La différenciation vers le haut : C'est une sophistication de l'offre, l'entreprise propose une offre plus avantageuse mais avec un prix plus élevé.
  - La différenciation vers le bas : C'est une épuration de l'offre, l'entreprise propose une offre standard sans caractéristiques superficielles à un prix moins élevé.
- **La stratégie de focalisation** : Contrairement aux stratégies de domination par les coûts et de la différenciation, la stratégie de focalisation est destinée à une cible plus restreinte (appelée niche) souvent non satisfaite par les produits disponibles sur le marché. L'entreprise concentre donc toutes ses efforts et ressources sur un segment plus étroit. Cette stratégie de niche peut-être basée sur les coûts ou la différenciation.

#### ❖ Objectif :

Cette comparaison des avantages concurrentiels et du positionnement des fournisseurs permet aux acheteurs d'identifier facilement le ou les fournisseurs susceptibles de mieux répondre à leurs besoins et ainsi d'optimiser leurs achats.

**2-4- La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :**

Niveau de cout au stade de production et vente,

- ✓ La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents,
- ✓ La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des couts associés à la fabrication et à la vente du produit)

Les principales sources d'avantage concurrentiel apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

**2-5- Le concept de «chaîne de valeur»**

L'image forte portée par la chaîne est celle des différents maillons, interagissant dans un ensemble. Chaque maillon peut avoir temporairement un comportement individuel distinct des autres, mais la finalité de la chaîne finira par imposer à tous ses maillons un comportement coordonné.

Le concept de chaîne séduit par son côté figuratif et symbolique. Il a été popularisé au travers de nombreux exemples et dans de multiples domaines : chaîne du commandement (militaire), chaîne du froid (agroalimentaire), chaîne de cotes (dessin technique), etc. La chaîne qui a eu l'impact le plus significatif sur la pensée managériale et sur la conduite des entreprises est très certainement la chaîne de valeur présentée par Michael Porter (Porter, 1982).

Forte de son succès, la chaîne de la valeur a été suivie par d'autres. La chaîne de la demande, traduction littérale de « Demand Chain », cherche à répondre au mieux aux «demandes» des clients en termes de lieu, date et mode de livraison d'un produit ou d'exécution d'une prestation. La chaîne relationnelle permet la mise en relation de la stratégie, du marketing, de la logistique. Sans oublier celle qui nous intéresse : la chaîne logistique, plus souvent connue sous le nom de « Supply Chain ».

La notion de « Supply Chain » s’inspire largement du concept plus général qu’est la chaîne de valeur dont nous connaissons les effets vertueux, issus de la combinaison des diverses compétences de l’entreprise (Voir Schéma ci-dessous).

**2-6- La façon dont l’entreprise maîtrise chaque activité détermine :**

- Le niveau de coût au stade de production et de vente,
  - la contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent, la différenciation par rapport à ses concurrents,
  - la marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l’ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit. a productivité
- Pour jauger de votre compétitivité, il vous suffit de comparer la chaîne de valeur de votre entreprise avec celles des entreprises concurrentes. Nous intégrons là le domaine de l’intelligence économique, dont l’acheteur doit être partie prenante pour le succès de son entreprise.

**2-7- Construction de la chaîne de valeur**

- les activités créatrices de valeur doivent être distinctes lorsque :
  - elles sont régies par des mécanismes économiques différents,
  - elles ont un impact essentiel sur la différenciation,
  - elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts.
- les activités créatrices de valeur seront regroupées, chaque fois que :
  - elles se révèlent peu importantes,
  - elles reposent sur des mécanismes économiques semblables.

Le choix de la catégorie (activité principale ou de soutien) à laquelle il convient de les rattacher est quelquefois affaire de jugement, d’autant qu’il est souvent possible d’acquérir un avantage concurrentiel substantiel, en modifiant le rôle joué par certaines de celles-ci.

**2-8- Optimisation de la chaîne de valeur**

Considérant les interactions des activités au sein de la chaîne de valeur, la façon dont l’entreprise maîtrise l’une d’elle influence le coût et/ou la performance de l’autre.

**Exemple :**

Pour être efficace, un système de production doit être flexible, afin de répondre au mieux à la fluctuation des demandes. La réussite n'est possible que si les activités de support sont également optimales.

- Le système de décision et de pilotage doivent être en mesure d'autoriser et gérer les changements de planning avec des préavis courts.
- La logistique interne doit pouvoir réagir rapidement pour mettre à disposition le matériel nécessaire et reprendre les reliquats.
- La logistique externe doit s'adapter aux mêmes changements de planning, ne pas fonctionner avec des règles trop rigides qui privilégient les effets d'échelle.

**2-9- Chaîne de valeur de Porter : Un exemple concret**

Voici un exemple de chaîne de valeur pour l'entreprise **Amazon** (il est aussi possible d'affecter une note et une pondération à chaque activité, afin d'obtenir pour chacune un pourcentage de contribution à la valeur finale).

❖ **Activités principales de la chaîne de valeur d'Amazon :**

- **Logistique interne ou « entrante » :** excellentes capacités de réception, de tri et de stockage des marchandises, automatisation,
- **Logistique externe :** mise en place d'une chaîne de livraison rapide et performante, y compris par moyens en propre et ancrage local,
- **Commercialisation et vente :** première plateforme internet (marketplace) en terme de choix d'articles ; développement d'une notoriété remarquable,
- **Services :** SAV rapide et performant ; pas de service de réparation,

❖ **Les activités de soutien de la chaîne de valeur d'Amazon :**

- **Infrastructure de l'entreprise :** fonctions support ultra-centralisées et automatisées,
- **Gestion des ressources humaines :** activité centralisée par pays ; problème d'image au niveau de la gestion des RH ; management autoritaire,

- **Développement technologiques/R&D** : développement d'un avantage concurrentiel majeur en matière d'innovation liée à la robotisation de la gestion des stocks,
- **Approvisionnements** : service approvisionnement centralisé ultra-performant.

Au final, Amazon a développé plusieurs **avantages concurrentiels** lui ayant permis d'être leader sur son marché.

### **2-3 : Enjeux de la chaîne de valeur**

La chaîne de valeur sert à prendre conscience de l'importance de la coordination dans une valeur à optimiser.

Généralement, plus qu'une dés-industrialisation les pays occidentaux vivent aujourd'hui aussi un formidable renouvellement industriel.

Ce dernier est dispensable au vu de l'évolution des technologies et des conditions de la concurrence internationale. Il se traduit à l'échelle de la planète par une évolution des géographies économique : rétraction des activités en crise, concentration des lieux de pouvoir (qu'il s'agisse des lieux de décision ou d'innovation) et diffusion des nouvelles activités. Mais la diffusion est seulement basée sur le desserte de marchés locaux tandis que les segments à maîtriser, l'innovation et les circuits de distributions, sont eux concentrés... Si une région économique laisse partir, le pouvoir d'achat associé à ces activités finira par s'effriter et effet de la taille de marché disparaîtra à terme : les effets cumulatifs propres à l'économie contemporaine peuvent autant être vertueux qu vicieux...

Une approche par filières chamboule par conséquences les relations hiérarchiques qu'on est tenté de poser entre centre et périphérie. On observe dans la totalité des grandes régions économique une répartition fonctionnelle apparente centre-périphérie, mais où les liens organiques dépassent le cadre régional. Ces liens cse pansent au niveau des entreprises multinationaux et un établissement de fabrication situé en périphérie ne dépend pas obligatoirement du centre géographique le plus proche. Des spécialisations locales peuvent naître d'un district local ou de l'implantation d'un grand groupe extérieur à la région économique reconnue ... cela à deux conséquences.

- Un grand groupe est fréquemment la condition sine qua non du développement et du renouvellement des savoirs locaux car cela leur apporte une assise et une ouverture au monde dont les districts locaux sont incapables seuls.

- Des activités peuvent alors être présentes en périphérie sans l'être au centre. Le centre, lui, dispose le plus souvent de possibilités de financement, de réseaux d'affaires ou de capacités de recherche de plus grand ampleur. Il s'agit par conséquent de construire des réseaux émancipés de la relation hiérarchique 'grande' région – petite' région ', et de repérer les possibilités d'interaction et d'intégration des activités.

Ces deux points peuvent permettre de doter des territoires des moyens pour capter ou générer de l'activité économique : l'aménagement du territoire, qui passe de plus en plus par l'emploi, demande par conséquent d'intégrer les logiques de l'entreprise dans la réflexion. Mais cette orientation doit être prise en conservant à l'esprit que l'objectif reste le territoire et les hommes : il s'agit par conséquent de ne pas confondre les fins et les moyens du développement économique local.

**Conclusion :**

Comme conclusion de ce chapitre, la chaîne de valeur parcellise l'activité globale de l'entreprise en fonction, le cas échéant des fonctions de soutien et détermine parmi lesdites fonctions, celles qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel.

## Conclusion Générale

---

Notre travail consiste à l'analyser la différence entre la supply chain et la chaîne de valeur de Michael Porter.

Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes. Il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière pour les atteindre. Selon **M. Fender Y et Pimor** la supply chain est « *la suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* ». Autres auteurs définissent la supply chain système d'information et de communication traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage et l'opérationnel des opérations logistiques prévus lors de l'élaboration de stratégie commerciale.

D'après **Michael Porter** la chaîne de valeur est constituée par toutes les activités créatrices de valeurs, reliées entre elles et que l'on retrace depuis l'extraction de matière première jusqu'à livraison de produit au consommateur.

Dans ce présent mémoire, notre travail repose sur un certain nombre de définitions théoriques et d'analyse des concepts relationnels entre la supply chain et chaîne de valeur.

Nous avons dans le premier lieu, procédé à une démarche théorique basée sur la définition des concepts clés comme la logistique et la supply chain, puis nous avons approfondi nos recherches sur la chaîne de valeur et ses composantes principales. Dans le deuxième lieu nous avons mis les points communs entre ces deux théories à savoir la supply chain et chaîne de valeur.

A cet égard nous avons pu avoir une idée plus précise sur la supply chain et chaîne de valeur. Donc grâce à l'analyse théorique nous constatons qu'il n'y a pas de différence entre supply chain et chaîne de valeur car cette dernière constitue une partie très importante dans la chaîne de valeur.

Nous constatons aussi la chaîne de valeur, supply chain management ou chaîne de Porter vise à améliorer la compétitivité, réduire les coûts et augmenter la création de valeur. Son adaptabilité à tout type de société permet à chaque manager de se surpasser en suivant des étapes claires et bien définies. En organisant, analysant et optimisant les processus de production au sein des entreprises, la chaîne de valeur permet de distinguer clairement ce qui crée de la valeur dans une entreprise et de constituer et optimiser un avantage concurrentiel.

## **Conclusion Générale**

---

En fin nous pourrons dire que la chaîne de valeur de porteur base sur les fonctions et les activités verticale de l'entreprise à savoir le RH, la comptabilité etc., par contre la supply chain focalise sur les fonctions et les activités horizontale de l'entreprise en terme de pilotage et l'opérationnel.

## Bibliographie

### Ouvrages :

- DONIER Philip-Pierre et FENDER Michel : « *la logistique globale : enjeux, principes, exemple* », Edition d'organisation, Paris, 2002.
- D, WEISS : « *La Fonction Ressource Humain* », Edition d'Organisations, Paris, 1988.
- Fabrice MOCELLIN, *Gestion des Stocks et des Magasins, Pratique des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing*, DUNOD, Paris, 2011.
- K, MERMUS : *Performance : « Encyclopédie De Gestion »*, Edition Economica, Tome2, 1997 .
- Le Moigne (Rémy) : « *Supply Chain management Achat ,production ,logistique , transport , vente* », Edition Dunod ,paris, 2013.
- O. Cerruti, B. Gattino: « *Indicateurs et Tableaux De Bord* », Éditions Afnor Gestion, 1992.
- Philippe Lorino : « *Méthodes et Pratiques De La Performance* », 3ème Édition, 1996.
- Référentiel des métiers cadres de la logistique et du transport, « *Les métiers de la logistique et du transport* »,
- ROOS Pascal, « *Les Systèmes D'information, Leviers de la Performance Logistique* », France, 2003 .
- Sunil Chopra et Peter Meindl : « *supply Chain management* »,3eme édition, 2007.
- VALLIN, Philippe. (2001). « *La Logistique : Modèle et Méthodes du Pilotage des Flux* ». Edition Economica. 2<sup>ème</sup> Edition. Paris.
- (J)LAURENTIE et d'autres : « *Processus et Méthodes Logiques Supply Chain M anagement* », Afnor édition, 2ème édition
- (Y) ACHHAL : « *Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable* », Mémoire, Maitrise en Génie Mécanique Maitre ès Science M.SC, Québec Canada 2013 .

[www.loxane.com](http://www.loxane.com) .

<https://tel.archives-ouvertes.fr>.

[www.unilog.fr](http://www.unilog.fr).

<http://www.logistique.org/> Article/Logistique/Fonction-logistique.htm.

<https://www.leblogdudirigeant-com/la-chaine-de-valeur>

<https://www.actinnovation.com/inobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur>

<https://www.management.wikibis.com/chaine-de-valeur.php>

2007-06-SA-supply-chain-et-productivité

La chaine de valeur e-marketing. fr

<https://www.transport-logistique.org/fr/logistique-définition.htm>

<https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-supply-chain-and-value-chain.html>

<https://www.techni-contact.com/blog/39/forces-et-strategie-de-porter-comment-analyser-vos-marchés-fournisseurs-pour-optimiser-vos-achats.html>

## Table de matière

**Remerciements**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale .....01**

**Chapitre I : Approche theorique sur la chaine logistique et sa performance**

Introduction ..... 04

**Section 1 : Generalite sur la logistique**

1-1 Definition de la logistique ..... 05

1-2 Definition de management de la chaine logistique SCM (la chaine logistique)5

1-3 Les flux de la logistique..... 06

1-3 -1 Flux logistique interne ..... 06

1-3-2 Flux logistique externe ..... 06

1-4 Les activités de la logistique ..... 07

1-4-1 Entrepot..... 07

1-4-2 Le magasin ..... 07

1-4-3 Les plates formes (cross docking..... 07

1-4-4 Le transport ..... 08

1-4-5 Le stockage ..... 09

1-4-6 La production..... 09

1-4-7 La distribution..... 09

1-4-8 Le service après vente (SAV..... 09

**Section 2 : La gestion de la chaine logistique**

2-1 Que est ce que une supply chain ? D'où vient le terme supply chaine .....	10
2-2 La supply chain ce n'est pas la chaine logistique.....	10
2-3 La supply chain une chaine complète.....	10
2-4 Chaine d'approvisionnement : anticiper la demande et pouvoir y répondre.....	15
2-5 Comment analyser sa supply chain ? .....	15
2-6 Les avantages l'IOT dans une chaine d'approvisionnement .....	16
2-7 Conseils pour optimiser la supply chain .....	16
2-8 La restructuration des entrepots.....	17
2-8-1 L'utilisation de logiciels adoptés .....	17
2-8-2 La gestion améliorés des achats de marchandises .....	17
2-9 Les étapes de la chaine d'approvisionnement .....	18
2-10 Quel enjeux pour la supply chain ? .....	19
2-11 Une supply chain verte .....	20
2-12 supply chain et blockchain.....	20
<b>Section 3 : La performance logistique</b>	
1-3 Technologies de l'information et de communication (TIC .....	20
2-3 Les éléments d'analyse des services du transport et logistique .....	24
3 La performance .....	25
4 Les indicateurs de performance .....	28
5 Les indicateurs de performance de tableau de bord .....	29
Conclusion .....	30
<b>Chapitre II : La chaine de valeur et sa relation avec la chaine logistique</b>	
Introduction .....	32
<b>Section 1 : Chaine de valeur et ses mots clés</b>	
1-1 Définition .....	32
1-2 Contexte.....	32
1-3 Comment l'utiliser .....	33

## **Section 2 :l'identifications des activités créatrices de valeur**

2-1 Les cinq activités principales .....	34
2-2 Les activités de soutiens .....	35
2-3 Les trois stratégies génériques de Porter .....	38
2-4 La façon dont l'entreprise maitrise chaque activités détermine .....	39
2-5 Le concept de « chaine de valeur .....	40
2-6 Construction de la chaine de valeur .....	40
2-7 Optimisation de la chaine de valeur .....	41
2-8 Chaine de valeur de Porter : Exemple concret .....	41
2-9 Enjeux de la chaine de valeur .....	42
Conclusion.....	44
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>45</b>

### **Bibliographie**

### **Table de matières**

### **Résumé**

## **Résumé :**

Chaîne d'approvisionnement fait référence à l'intégration de toutes les activités impliquées dans le processus de sourcing, d'approvisionnement, de conversion et de logistique. D'autre part, chaîne de valeur implique la série d'opérations commerciales dans lesquelles l'utilité est ajoutée aux biens et services offerts par l'entreprise afin d'accroître la valeur client.

La chaîne d'approvisionnement est l'interconnexion de toutes les fonctions qui partent de la fabrication de la matière première jusqu'au produit fini et se termine lorsque le produit parvient au client final. La chaîne de valeur, en revanche, est un ensemble d'activités axées sur la création ou l'ajout de valeur au produit .

## **Summary :**

Supply chain refers to the integration of all activities involved in the sourcing , procurement, conversion and logistics process. On the other hand, value chain involves the series of business operations in which utility is added to the goods and services offered by the business in order to increase customer value.

The supply chain is the interconnection of all functions that start from the manufacturing of the raw material to the finished product and ends when the product reaches the end customer. The value chain, on the other hand, is a set of activities focused on creating or adding value to the product .