

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
En Sciences Commerciales**

Option : Logistique et distribution

Thème

***Essai d'évaluation de la chaîne logistique :
Cas de l'entreprise Tchou-Lait/Candia***

Réalisé par :

1-M^{lle} Bouazouni Nahla
2-M^{lle} Boughanem Hamida

Encadreur : le docteur

M^{me} Azamoum Meriem

Année Universitaire : 2016-2017

Remerciement

Nous remercions notre bon Dieu de nous avoir donné la force et la sagesse pour achever ce modeste travail.

Ce projet nous a permis de travailler avec des personnes dont leur assistance nous a été d'un grand profit. Et nous désirons ici les remercier sincèrement de leur disponibilité et de leur soutien.

*Nous remercions chaleureusement les membres du service logistique de l'entreprise Tchén-Lait (Candia), Mr. **AMIROUCHEN KARIM**, **REBAHI AMINE**, et également Mr **BERKATI HAKIM** de nous avoir accueilli.*

*C'est avec une profonde reconnaissance que nous remercions notre encadreur Madame **AZAMOUM MERIEM** Qui nous a suivis.*

Nous exprimons également mes remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

Nos remerciements les plus amicaux vont vers nos amis (es).

Dédicace

Je dédie ce travail

*A mon cher papa Azzedine et à ma très chère maman Farida qui
m'ont toujours encouragé et soutenu pendant toute la durée de mes
études avec leurs bénédictions et leurs conseil ;*

A ma grande sœur Kamy;

A ses filles Melina et Alia ;

A mon frère Riad ;

A ma chère grand-mère Djamila ;

Mes adorables copines Nizia et

*Hamida qui est également mon binôme avec lesquelles j'ai partagé
tout ce parcours et que j'aime énormément, je les remercie d'avoir été
toujours là.*

*A la personne qui m'est cher au cœur Adam, que je remercie pour ses
conseils et ses encouragements.*

NAHLA

Dédicace

Je dédie ce travail à mes très chers parents

*A mon papa Youcef, que ce modeste travail puisse constituer une
légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé
pour assurer mon éducation et ma réussite*

*à ma maman Aïcha, aucune dédicace ne saurait exprimé l'affection et
le respect que j'éprouve envers toi*

A mes frères Malik et Lamine ;

*A mes sœur Samia, Kahina, Sabrina, Seda et Laïla dont la présence
m'a été d'un grand soutien ;*

A ma chère grand-mère Zahoua;

A mes adorables neveux et nièces ;

Mon adorable copine Nizia,

*Ma chère Nahla qui est également mon binôme avec lesquelles j'ai
partagé tout ce parcours et que j'aime énormément, je les remercie
d'avoir été toujours là.*

HAMIDA

Liste des abréviations

ABC, ABM: Activity Based Costing et Activity Management

ASLOG : Association Française pour la logistique

CA : Chiffre d'affaire

CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionnels

FIFO : premier entré, premier sorti

PME : petite et moyenne entreprise

PMI : petite et moyenne industrie

R&D : Recherche et développement

SARL: société à responsabilité limitée

SCM : Supply Chain Management

SCOR : Supply Chain Opération Référence

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini

SMP : Système de Mesure de Performance

SPA : société par action

UHT : Haute Température

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure01 : logistique de production.....	09
Figure 02 : la distribution historique.....	10
Figure 03 : logistique de soutien.....	11
Figure 04 : Relation entre marketing et logistique.....	13
Figure 05 : structure d'une chaîne logistique.....	15
Figure 06 : caractérisation des flux d'une chaîne logistique.....	18
Figure 07: principaux indicateurs de performance d'une entreprise.....	32
Figure 08: Indicateurs de performance classés sur la cartographie de l'organisation structurée autour de processus clé.....	34
Figure 09 : méthode ECOGRAI.....	40
Figure 10 : Le triple efficacité/efficience/pertinence.....	41
Figure 11 : Balanced Scorecard.....	42
Figure 12 : les qualités du lait UHT.....	49
Figure 13 : Evaluation du chiffre d'affaire de Tchou-Lait Candia (2001-2014).....	50
Figure 14 : réseau de distribution.....	51
Figure 15: relation de service administration des ventes-central planer avec les autres services de l'entreprise.....	60

Liste des tableaux

Tableau 01 : Attributs fonctionnels d'une chaîne logistique.....	17
--	----

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre 1 : De la logistique au supply chain.....	05
Section 01 : Notions théoriques sur le management de la chaîne logistique.....	06
Section 02 : Gestion de la chaine logistique.....	20
Chapitre02 : Outils et évaluation de performance de la chaine logistique.....	29
Section 01 : Indicateurs de performance.....	29
Section 02 : Systèmes de mesure de performance.....	39
Chapitre 03 : Evaluation de la chaine logistique au sein de Tchín-Lait.....	47
Section 01 : Présentation de l'entreprise Tchín-lait CANDIA.....	47
Section 02 : Méthodologie de recherche.....	53
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	57
Conclusion générale	69

Introduction générale

Dès que les entreprises ont pris conscience de l'importance de briser les cloisons internes en s'ouvrant à la maîtrise des alentours, en particulier les marchés, les frontières de l'entreprise sont devenues ouvertes à leurs partenaires amont et aval.

Dans un contexte de développement économique, qui nécessite de revoir la considération de l'ensemble d'une chaîne dite "logistique" qui commence au fournisseur du fournisseur et se termine au client du client, l'objectif d'atteindre un but si globale du concept de la chaîne logistique ou (Supply Chain), l'étude de cas est primordiale pour pouvoir appréhender réellement la réalité et les spécificités du paysage industriel actuel.

Parler de la logistique, c'est donc s'intéresser aux missions de la logistique dans l'entreprise, dont la principale est de remettre à son client le bon produit, dans la bonne quantité au bon moment et au bon endroit. c'est aussi comprendre que la logistique se décide aussi bien sur le long terme qu'au jour le jour, c'est enfin prendre conscience de la multitude de champs et d'outils qui, au service du dirigeant, lui permettent de soutenir le quotidien de son entreprise et de construire son développement.

Vue l'importance de la maîtrise de la chaîne logistique qui concerne simultanément la production, ainsi que la commercialisation vers les marchés locaux, et dans l'intention de vouloir couvrir l'ensemble des marchés du territoire national, les entreprises s'interrogent sur la pertinence et la performance de son organisation logistique, comme elle s'interroge aussi sur la gestion de la chaîne logistique en tenant compte de son importance en cherchant également les différentes possibilités d'améliorer l'efficacité et la pertinence de son déroulement en amont jusqu'en aval.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche qui se porte sur L'évaluation de la Supply Chain de l'entreprise Tchén-lait /Candia. L'entreprise Tchén-lait est l'une des plus grandes entreprises dans le secteur agroalimentaire par son lait UHT à l'échelle nationale¹, cela est dû à son savoir-faire et son innovation continue, sachant également que l'entreprise Candia dispose d'une chaîne logistique .

¹Document fourni par l'entreprise

Introduction générale

Dans ce sens, notre souci est de définir et de déterminer les différents indicateurs de performance de la chaîne logistique de l'entreprise Tchou-Lait/ Candia qui lui permettent d'atteindre son objectif.

Pour cela nous nous interrogerons sur la problématique suivante : **Quels sont les indicateurs de performance de la chaîne logistique de l'entreprise Tchou-Lait/ Candia ?**

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

- Quels sont les indicateurs d'évaluation de la chaîne logistique ?
- Comment l'entreprise Candia organise et gère sa chaîne logistique ?
- Comment évaluer la performance de la chaîne logistique de l'entreprise Tchou-Lait /Candia ?

Afin de délimiter le cadre de notre recherche nous sommes arrivés à émettre deux hypothèses, à savoir :

H01 : Il nous semble que l'entreprise Tchou-Lait prend en considération les indicateurs d'activités (quantités produites, quantités en stock et volume transporté) ainsi que les indicateurs de coûts (les coûts de fabrication, les coûts stockage, et les coûts de transport) pour gérer sa chaîne logistique.

H02 : La fonction logistique de l'entreprise Tchou-Lait/Candia a pour objectif de réduire les délais des flux physiques et des flux administratifs.

H03 : La communication interne permet une gestion efficace de la chaîne logistique de l'entreprise Tchou-Lait/Candia.

Pour réaliser notre travail, notamment pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous adopterons une démarche méthodologique s'appuyant sur une recherche documentaire dans le but de collecter des informations préalables sur le sujet, ensuite nous entamerons une étude qualitative auprès des responsables du service logistique au sein de l'entreprise Tchou-lait /Candia.

Après avoir initié notre travail de recherche par une introduction générale, nous avons partagé notre travail de recherche en trois chapitres.

Introduction générale

Le premier chapitre portera sur des généralités de la logistique et le management de la chaîne logistique, nous décrivons également les fondements théoriques de la chaîne logistique et nous mettons l'accent sur leur gestion après avoir défini les concepts relatifs à la gestion et les chaînes logistiques.

Dans le deuxième chapitre, nous avons défini le concept d'indicateur de performance en soulignant notamment les types d'indicateurs sur les quels une entreprise pouvait agir pour améliorer la performance de sa chaîne logistique comme première partie, et enfin, nous présentons les principales méthodes et système de mesure de performance (SMP) développées jusqu'à maintenant.

Enfin, le dernier chapitre se réfère à la partie pratique effectuée au niveau de l'entreprise Tchinalait, nous allons étudier sa chaîne logistique ainsi que son fonctionnement à travers une étude qualitative.

Au terme de notre travail, une conclusion générale permettra d'exposer et d'analyser les résultats les plus importants obtenus de la recherche.

Introduction

La chaîne logistique (supply chain) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise. Les acteurs économiques orientent aujourd'hui leurs efforts en direction de la satisfaction des clients et ne cantonnent plus aux simples notions de productivités ou de qualités produits.

Le concept de supply chain s'associe clairement à cette évolution. On entend par chaîne logistique un ensemble d'acteurs et d'interactions entre ces acteurs, qui permet d'acheminer un produit ou un service depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client ultime.

La gestion de ces chaînes se fonde largement sur des actions de rapprochement entre acteurs, qu'ils appartiennent à une ou plusieurs entreprises, de façon à œuvrer pour le bénéfice global de la chaîne (par opposition à la volonté d'atteindre des optimums locaux) ces actions coopératives apportent des bénéfices clairs à ceux qui se lancent dans cette démarche.

Dans le présent chapitre, nous décrivons les fondements théoriques de la chaîne logistique et nous mettons l'accent sur leur gestion après avoir défini les concepts relatifs à la gestion et les chaînes logistiques. L'un des objectifs est notamment d'identifier les principaux éléments sur lesquels est fondée, la chaîne logistique et le second est de mettre l'accent sur le supply chain management.

Section 01 : Notions théoriques sur le management de la chaîne logistique

La logistique consiste de plus en plus à améliorer les flux sur une chaîne étendue appelée « la chaîne logistique » qui va du fournisseur du fournisseur au client du client. Le logisticien doit ainsi assurer un dialogue avec tous les partenaires internes et externes de l'entreprise, afin de coordonner l'opération relative au flux de matières, de composants, de produit finis, et aux flux d'information.

1. La notion logistique

Le terme « logistique » vient d'un mot grec « LOGISTIKOS¹ » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. Parlons de la logistique, alors que ce mot évoque le plus souvent les compagnes militaires ou l'organisation des grandes entreprises, il est rarement associé au fonctionnement des petites entreprises.

L'origine militaire de la logistique est incontestable, durant des milliers d'année alors que l'organisation économique était fondée sur un artisanat éclaté, les seules grandes organisations étaient les armées, or l'efficacité d'une armée dépend de sa mobilité et de la force de ses soldats. Alexandre le grand fut certainement le premier chef de guerre à fournir une réponse novatrice à l'arbitrage mobilité approvisionnements en vivre. Plutarque raconte que c'est Alexandre lui-même qui a donné l'ordre de brûler les chariots de son armée à fin de la rendre plus mobile. Le parallèle avec l'entreprise "agile est immédiat»: du fait de niveaux de stocks très faibles, elle peut être réactive et proactive.²

¹(T) ROQUES : *optimisez votre chaîne logistique*, Afnor édition et livres a vicre 2015, p.I.

²T) ROQUES : op, cit, p, I.

1.1. Définition de la logistique

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « la logistique consiste à apporter ce qu'il faut et quand il faut³ ».

Dans l'entreprise les premières spécialistes à avoir pris en compte des aspects logistiques sont certainement les hommes du marketing, c'est ainsi que le comité de l'American marketing association chargé des définitions propose pour le terme logistique « mouvement et manutention au point de production au point de consommation ou d'utilisation ».

La définition officielle de la norme AFNOR dit de la logistique qu'elle est une fonction « dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de services déterminé, les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) au externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens⁴ ».

1.2. Le rôle et l'intérêt de la logistique

La fonction de logistique dans l'entreprise et d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur client qui la concerne, la logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence ses activités. C'est dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

³ (Y) PIMER et (M) FENDEUR : *logistique, production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 4.

⁴ (Y) PIMER et (M) FENDEUR : *op. cit.*, p. 5.

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physique quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'action) pour optimiser les paramètres de productions et stockages, et elle a pour but de permettre :

- La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stock coûteuse, grâce à une information constante sur l'état de marché
- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées, la réponse adaptée à une demande très volatile
- La mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

1.3. Les différents types de la logistique

On peut distinguer plusieurs différents par leur objet et leurs méthodes⁵ :

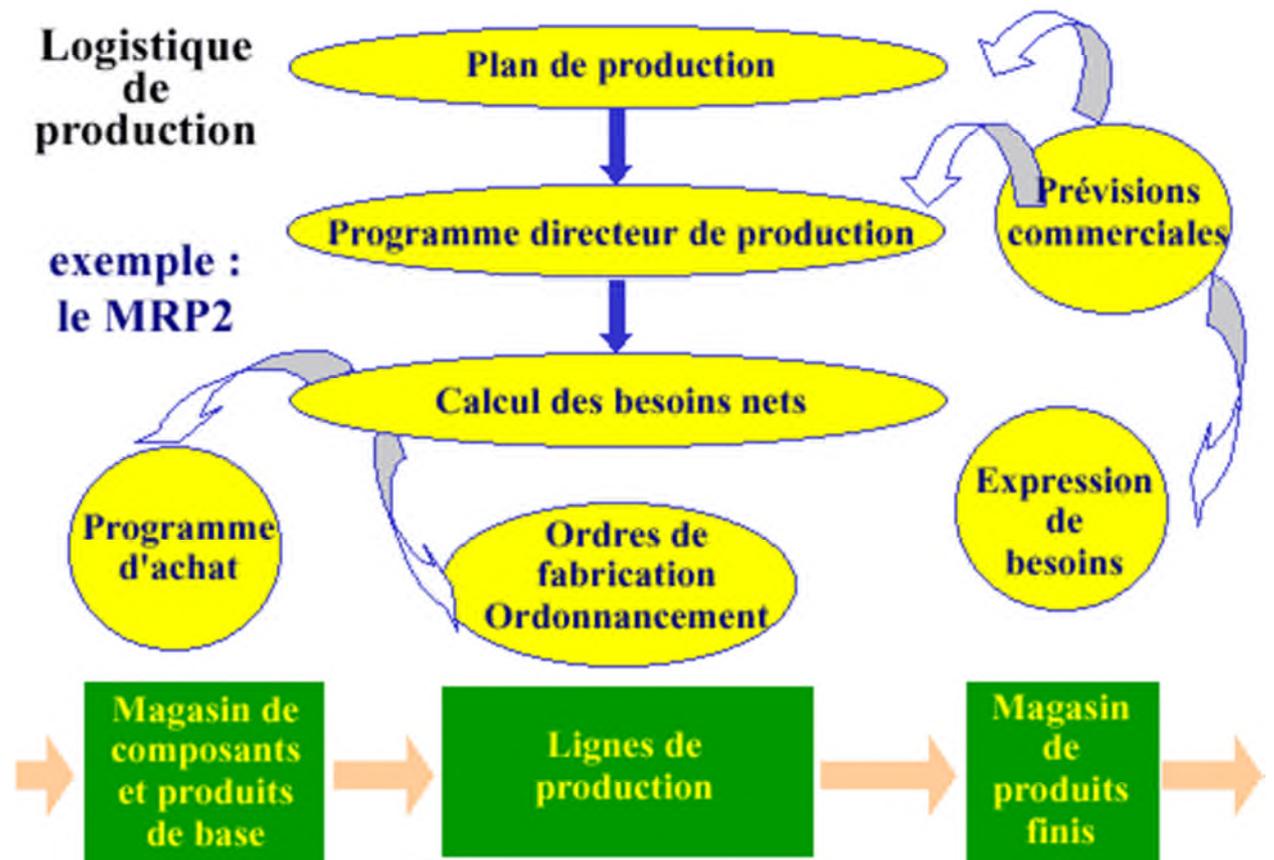
1.3.1. La logistique d'approvisionnement : qui consiste à amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production, elle permet aussi d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les divers dont elle a besoin pour leur activité.

1.3.2. La logistique de production : la logistique de production en usine comprend les métiers de :

- la gestion de production
- le planning et l'ordonnancement d'atelier
- l'approvisionnement des composants et ingrédients nécessaires à la fabrication
- leur mise à disposition le long des chaînes de production
- le stockage des produits finis ou des en-cours
- la prévision des besoins

⁵(Y) PIMOR : *production, distribution, soutien*, édition DUNOD, 2^e édition, paris, 2005, p. 4.

figure01 : logistique de production

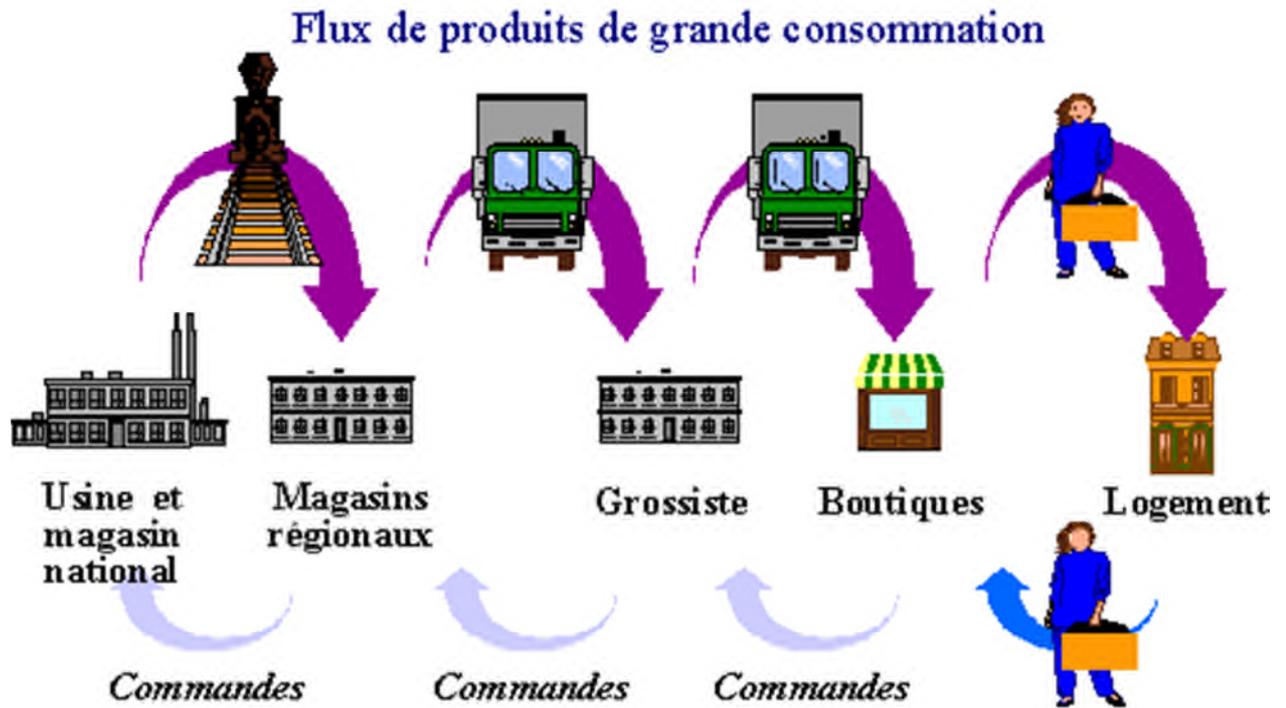


Source : Professeur CHEIKH BRAHIM HAMAD : *introduction a la chaine logistique*, p. 15.

1.3.3. La logistique de distribution : qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui, la logistique de distribution connaît beaucoup d'évolutions actuellement depuis la distribution historique ci-dessus, la grand distribution (supermarchés, hypermarchés), la vente par correspondance, l'e-commerce.

Figure 02 : la distribution historique

La distribution historique



Source : Professeur CHEIKH BRAHIM HAMAD : *introduction a la chaine logistique*, p. 19

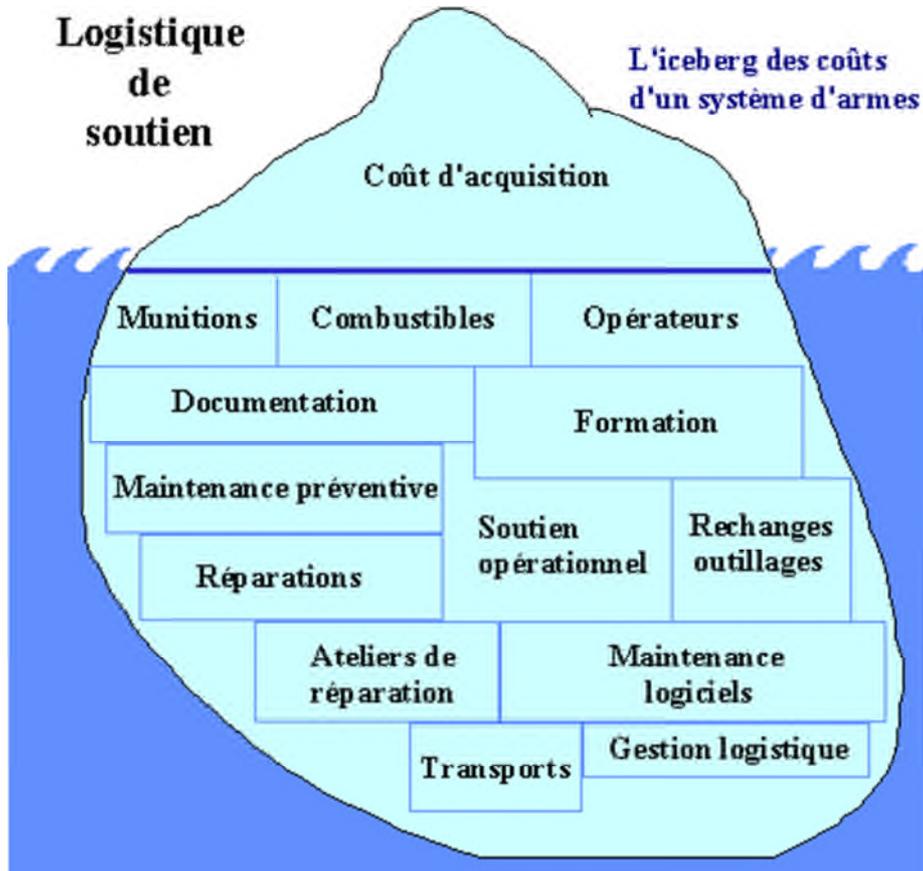
1.3.4. La logistique militaire : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et maintenir leur soutien.

1.3.5. La logistique de soutien : ensemble des activités logistique consiste à maintenir disponible ou en activité un système tel qu'une machine, un véhicule...etc. donc elle consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de la maintenance.

Les métiers de la logistique de soutien sont très nombreux :

- Logisticiens, rédacteurs de documentation, analysé de fiabilité, mainteniciens
- Organismateurs, formateurs
- Transporteurs, logisticiens opérationnels
- Réparateurs, techniciens à tous les échelons (terrain, ateliers rapprochés, ateliers de réparation, usine)
- Gestionnaire de pièces de rechange...etc.

Figure 03 : logistique de soutien



Source : Professeur CHEIKH BRAHIM HAMAD : *introduction a la chaine logistique*, p. 18.

1.3.6. L'activité dite de service après-vente : qui est proche de la logistique de soutien, on utilise souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.

1.3.7. Des reverse logistics : traduite en français par « logistique a l'envers », « rétro logistique » ou « logistique des retour », et c'est la gestion des flux de produit allant en sens inverse du flux normal de production, distribution, retours de produit retournés par les clients, envois en réparation de produits en panne, gestion des déchets de fabrication, des emballages...etc.

1.4. Relation entre la logistique et le marketing

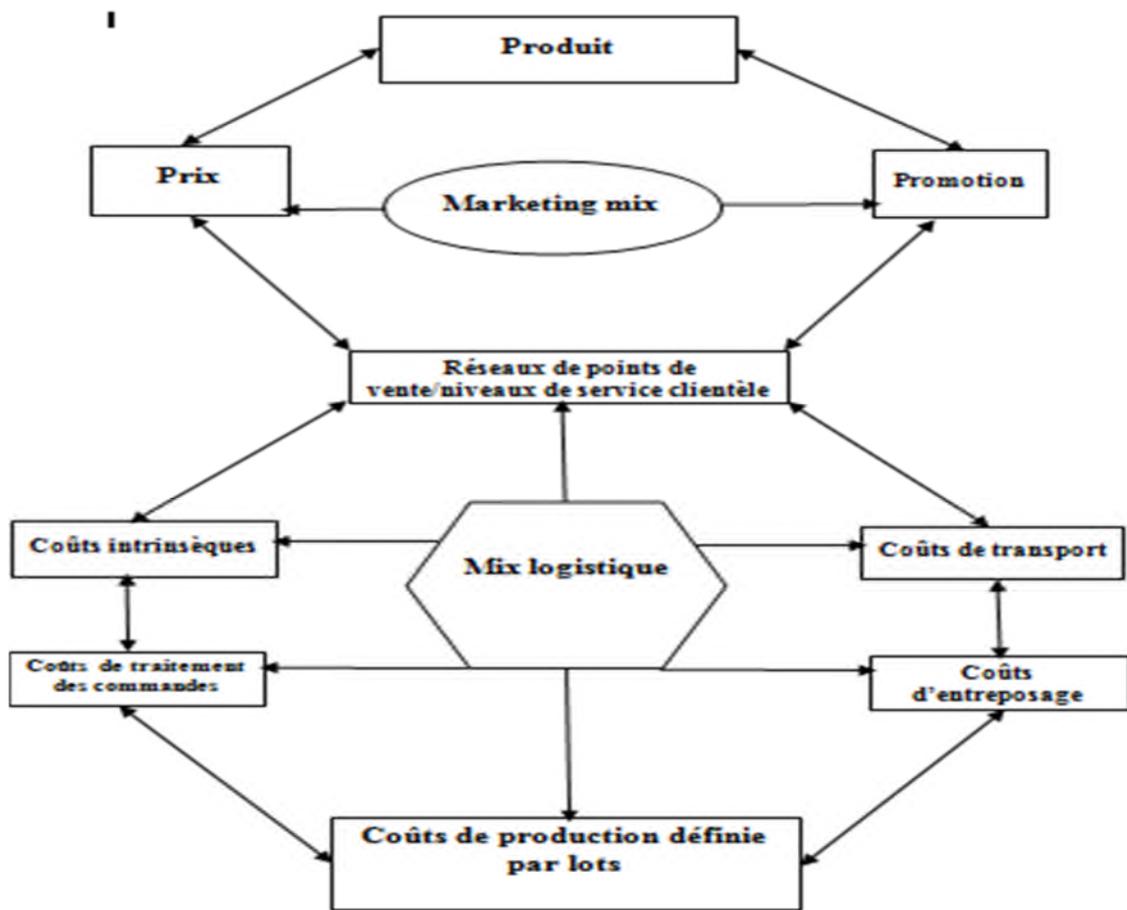
Pour les entreprises, une relation constructive entre marketing et logistique semble primordial, le marketing agissant en donneur d'ordre vis-à-vis de la logistique : une fois la stratégie marketing définie (recensement et analyse des besoins futurs des clients en termes de produits et de services), il convient à la fonction logistique de voir comment mettre en œuvre (dans la pratique) les grands principes définis par le marketing, et ce au moindre coût.

L'orientation marketing de la logistique est bien documentée. Comme pour le marketing, le fondement philosophique de la logistique est basé sur la satisfaction de la clientèle, d'une part dans l'utilité de possession en terme d'approvisionnement d'un produit, d'autre part dans l'utilité d'espace et de temps, la valeur créée par la disponibilité du produit au bon endroit et au bon moment.

Pour augmenter la satisfaction du client et les éléments du service clientèle, il faut créer un étalon permettant de mesurer la performance du système à un niveau donné de service clientèle. Un effort intégré doit être mis en place, requérant la coordination des activités marketing (produits, prix, promotion et distribution) pour atteindre des synergies bien convoitées et étudiées. La clé de cette intégration est le concept du coût logistique total, soit les arbitrages entre les activités logistiques et le marketing⁶

⁶(P) MEDANet (A) GRATACAP : *logistique et la supply chain management*, Dunod, Paris, 2008, p. 19.

Figure 04 : Relation entre marketing et logistique



Source : (P) MEDANet (A) GRATACAP : *logistique et la supply chain management*, Dunod, Paris, 2008, p. 19.

2. Concepts de Chaîne Logistique

La chaîne logistique (Supply Chain) identifie l'ensemble des éléments (acteurs et flux) qui existent au sein d'une chaîne logistique c'est à dire une chaîne est ainsi vue comme un système de fournisseurs, de production, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et les clients entre lesquels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations et financiers dans les deux sens d'installation.

2.1. Définition de la chaîne logistique

Avant de passer de l'étude de la logistique à celle du concept de supply chain, on va mettre point sur le sens de terme anglais SUPPLY. Entant que substantif , il signifie "offre"; employé comme verbe, il se réduit par "fournir" ou "approvisionner" ce qui donne "Chaîne de l'offre" et "Chaîne d'approvisionnement" sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire supply chain.⁷

De fait que cette expression est passée dans le vocabulaire des entreprises, nous l'emploierons souvent sans chercher à la traduire. C'est à ce niveau que de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter la notion "Supply Chain" ou "Chaîne Logistique", mais toutes n'abordent pas ce terme sous le même ongle d'approche.

Il existe également plusieurs visions dans lesquelles on a choisi :

- Une vision opérationnelle de la chaîne logistique qui souligne d'avantage les processus d'une chaîne logistique.

Lee et Billington⁸ voient la Supply Chain d'un produit fini comme un réseau d'installation qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières on composants puis en produits finis et distribution du produits finis vers les clients.⁹

- Parallèlement Christopher¹⁰ a proposé une définition plus large des chaînes logistiques. Selon lui, une supply chain est un réseau d'organisation qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers impliqués par des relations en amont vers l'aval, dans différents processus et activités ,qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client.

Nous constatons qu'une chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leur client selon un ensemble d'acheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs.

⁷(P) MEDAN et (A) GRATACAP : op, cit, p, 19.

⁸(C) BILLINGTON: *managing supply chain inventory pitfalls and opportunities*, Sloan management review, 1992, pp, 65-73.

⁹(F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : *référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information pour la société, 2007, p. 27.

¹⁰(M) CRISTOPHER : *strategies for reducing costs and improving services*, logistics and supply chain management, London, prentice Hall, 1998, p, 28

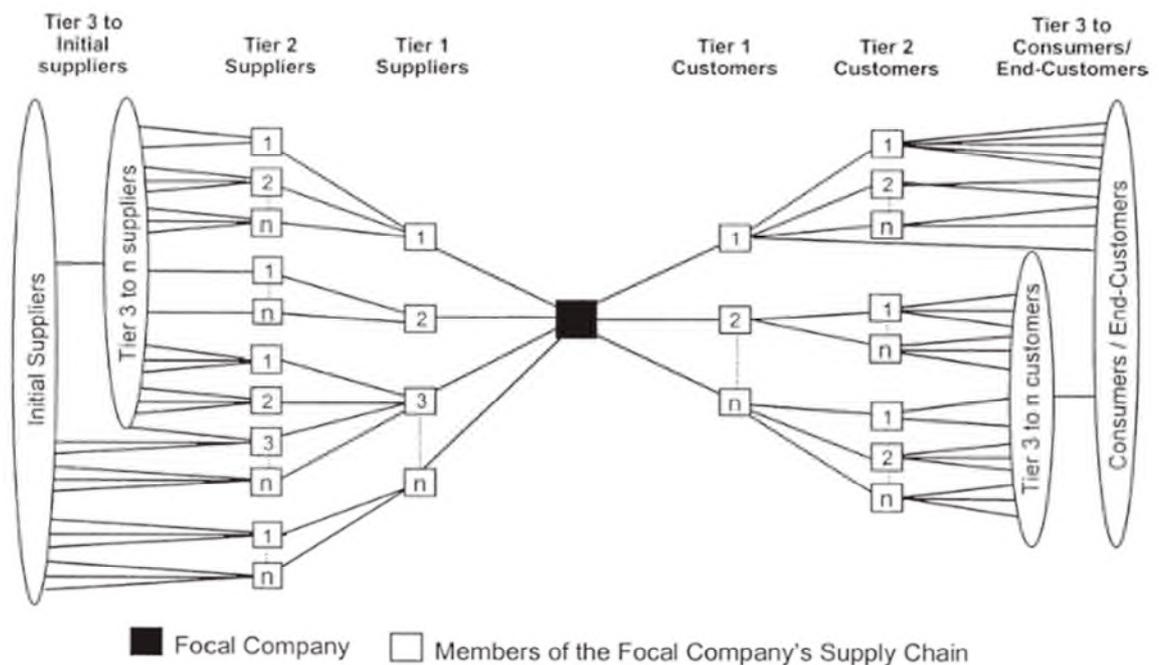
2.2. La caractérisation de la chaîne logistique

Comme il existe plusieurs définitions de la supply chain, sûrement il n'y aura pas un seul type de chaîne logistique. D'après plusieurs logisticiens aucune chaîne ne se ressemble et chacune d'elle a des spécificités propres qui justifient son degré d'intégration, sa stratégie de fonctionnement, ses finalités et ses enjeux... Dans la littérature existe un certain nombre de modèles génériques permettant de caractériser une chaîne logistique donnée, d'un point de vue structurel, organisationnel ou fonctionnel.

2.2.1. Une approche structurelle

Afin de comprendre la structure physique d'une chaîne logistique Lambert et Cooper¹¹ nous proposent un modèle de structuration tridimensionnelle d'un modèle logistique.

Figure 05 : structure d'une chaîne logistique



Source : (F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : op, cit, p, 28.

- La dimension horizontale fait référence au nombre de niveaux (tiers) existant le long de la chaîne, qui peut être plus en moins longue.
- La dimension verticale fait référence au nombre de fournisseurs ou clients à chaque niveau de supply chain, qui peut ainsi être plus en moins large.

¹¹(F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : op, cit, p, 28.

- Enfin, la dernière dimension fait référence à la position occupée pour une entreprise dans la chaîne ou cette situation est placée plus ou moins proche du client final.

2.2.2. Une approche organisationnelle

Une supply chain peut couvrir plusieurs formes organisationnelles qu'a leur tour aussi conditionnent fortement ses modes de fonctionnement. Cependant, on distingue classiquement la chaîne en réseau, la chaîne logistique virtuelle, la chaîne logistique fédérale et le réseau d'entreprise¹².

- **La supply chain réseau**

C'est un ensemble d'entreprises qui sont basées sur un simple accord plus ou moins formalisé. Ces entreprises ont choisi de se concentrer sur les activités qu'elles maîtrisent et de profiter mutuellement des compétences de leurs partenaires en développant ainsi un puissant système de coopération fonctionnelle.

- **La supply chain virtuelle**

C'est une chaîne logistique temporaire dont sa création est liée à un besoin spécifique, tel qu'une opportunité d'affaire, des entreprises indépendantes et même concurrentes, vont créer des alliances stratégiques ou des partenariats leur permettant d'exploiter certaines opportunités qu'offre le marché.

- **La supply chain fédérale**

L'objectif de cette structure organisationnelle est d'avoir une chaîne logistique de grande envergure en gardant la flexibilité des petites entités, cette chaîne regroupe un grand nombre d'unités qui travaillent sous le même nom dont chacune d'elle est dirigée par un leader et les décisions relatives au fonctionnement de la chaîne logistique fédérale sont prises par l'ensemble des dirigeants.

- **Le réseau d'entreprise**

C'est une combinaison coopérative à moyen et long terme qui, s'appuie sur l'intérêt mutuel et réciproque de l'ensemble des partenaires de la chaîne logistique.

¹²(F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : op, cit, p, 29.

2.2.3. Une approche fonctionnelle

Une typologie des chaînes logistiques a été proposée selon une liste d'attributs fonctionnels qui permet de caractériser chacune des entités d'une chaîne logistique. Ces attributs s'appuient sur le type d'approvisionnement, le type de production, le type de distribution et le type de vente.

Tableau 01 : Attributs fonctionnels d'une chaîne logistique

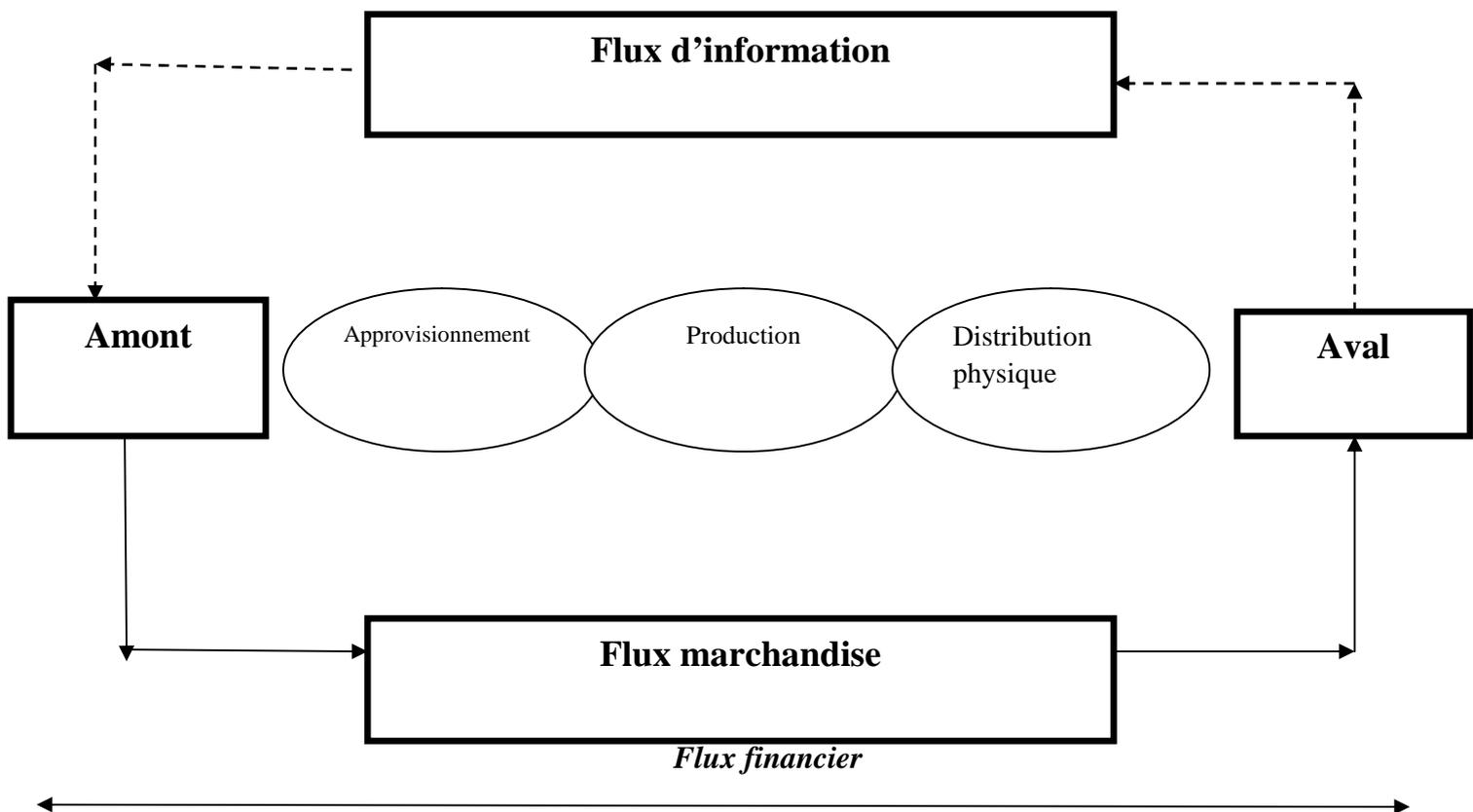
Catégories	Attributs
Types d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et complexité des produits approvisionnés ; - Types de sourcings ; - Flexibilité des fournisseurs ; - Délais de livraison et fiabilité ; - Cycle de vie des produits approvisionnés.
Type de production	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de processus de production ; - Répétition des opérations ; - Caractéristiques des changements de production ; - Ressources goulot ; - Flexibilité du temps de travail.
Types de distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Structure de distribution ; - Fréquence des livraisons ; - Modes de transport ; - Contraintes de chargement.
Types de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Relation avec les clients ; - Connaissance de la demande future ; - Cycle de vie des produits ; - Types de produits ; - Nomenclatures ; - Part des activités de service.

Source :(F-A) GRUAT LA FORME-CHRETIEN : op, cit, p, 30.

2.3. Les flux de la supply chain

Les flux sont l'expression directe de la performance logistique. La notion de flux s'applique aussi aux produits qu'aux informations dont la qualité est essentielle pour assurer un pilotage efficace. La chaîne logistique est caractérisée par trois types majeurs qui sont : flux informationnels, financiers et physiques, comme le montre la figure

Figure 06: caractérisation des flux d'une chaîne logistique



Source : réaliser par nous même à partir d'une revue de littérature

2.3.1. Flux informationnels : Les flux d'informations représentent l'ensemble des transferts de l'entreprise et ses partenaires (acteurs d'une chaîne logistique) ou entre les services de

l'entreprise. Il s'agit des informations qui mettent l'accent en premier lieu sur la rationalité des ventes, l'ajustement production et aussi le suivi clients ou fournisseurs et distributeurs.

2.3.2. Flux physiques (réels): Les flux physiques sont des transferts de biens ou services qui se matérialisent généralement par un achat et une vente et qui sont repartis en trois sous-flux:

- **Les flux entrants :** Au niveau de production, il existe différents types de flux entrants principalement concernant les approvisionnements.

En fonction du type de produits de l'entreprise il pourra s'agir d'approvisionnement :

- Matières premières

- Pièces de rechanges

- Composants...

- **Les flux circulants :** ce sont les produits semi-finis ou en-cours, les sous-ensembles ainsi que les différents stocks intermédiaires.
- **Les flux sortants :** ce sont les flux de produits finis lors de la distribution des produits finis de l'entreprise aux clients soit par le biais de revendeurs intermédiaires.

2.3.3. Flux financiers : Les flux financiers (monétaires) se sont des transferts de fonds entre deux entités effectués par différents modes de paiement (virements, chèques...).

Durant le processus de fabrication, il existe deux flux financiers "sortants" afin de réaliser l'ensemble des achats et approvisionnements nécessaires au démarrage de production, des flux "circulants" permettant de financer avant la vente via la trésorerie, l'ensemble des en-cours de fabrication et des stocks de produits semi-finis ou finis et enfin des flux financiers "entrants" lors des paiements des clients.

2.4. Les objectifs de la supply chain

Une entreprise qui veut implanter une chaîne logistique souhaite avant tout améliorer sa visibilité dans la chaîne logistique globale, anticiper les flux et optimiser ses processus afin de répondre aux impératifs logistiques en termes de :

- Optimisation des coûts et des clients.
- Amélioration de la qualité de service et de la satisfaction du client.

- Amélioration de la productivité avec un impact direct sur l'utilisation des actifs
- Maximisation de la création de valeur.

2.5. La différence entre logistique et la supply chain.

La logistique est l'ensemble d'activités ayant pour but la mise à disposition d'un bien ou d'un service : au moindre cout, au bon moment, au bon endroit, avec une bonne qualité de service. La supply chain donne plus d'importance au client(le client est roi), raisonne en termes de chaîne logistique étendue et l'utilisation de NTIC (projectiles).

La logistique fait partie de la supply chain, on peut dire que la supply chain est plus globale elle comprend la chaîne logistique et la chaîne de transport, donc pas de différence réelle car la supply chain correspond plutôt à la logistique globale alors que le terme logistique définit moins clairement les activités de cette supply chain.

Section 02 : Gestion de la chaine logistique

Contrairement à la notion de la chaine logistique reflétant simplement un environnement existant, la gestion de la chaîne logistique ou SCM (supply chain management) suppose un effort volontaire de l'ensemble des acteurs concernés par la création de valeur Mentzer et al¹³. Ces efforts se matérialisent différemment selon le type de chaîne logistique, selon les objectifs et enjeux formulés mais aussi selon le niveau managérial considéré. Le concept de la SCM repose sur le principe selon lequel la somme des optimums locaux ne correspond pas nécessairement à l'optimum global et qu'une gestion simultanée des activités le long de la chaine logistique est préférable à une gestion séquentielle.

1. Définition de supply chain management(SCM)

La SCM regroupe les approches, processus et fonctions indispensables pour la réduction des couts d'une chaîne logistique et l'augmentation de sa flexibilité en vue d'optimiser sa performance.

Tout comme pour la notion de chaîne logistique le concept de supply chain management a donné lieu à de nombreuses définitions, la définition la plus fréquemment citée est

¹³ MENTZER et AL: *defining* the supply chain management, journal of business logistics, Val 22, N°2, 2001, pp, 1-25.

certainement celle Mentzeret al¹⁴ pour qui la gestion de la chaîne logistique est le concept fondamental permettant de gérer et synchroniser des différentes entités de la supply chain via coordination des fonction opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieurs d'une même entreprise et entre partenaires de la chaîne logistique.

Cette notion de précisement interne ou externe est reprise plus précisément dans de nombreux travaux, Mentzeret al distinguent alors les chaîne logistique intégrées directes (entreprise, clients, fournisseurs direct) des chaînes logistiques intégrées élargies allant des fournisseurs des fournisseurs de l'entreprise jusqu'aux clients des clients).¹⁵

Ici encore, on relève plusieurs définitions de gestion de la chaîne logistique. Beaucoup d'auteurs soulignent la difficulté de définir la SCM, voici quelques définitions :

- Vakharia, définit la SCM comme étant « l'art et science de créer et d'accentuer les rapports synergiques entre les partenaires d'une même chaîne logistique ayant comme objectifs commun de livrer, juste à temps, les bons produits et les bon services au bon client, avec les meilleurs quantités. »¹⁶
- Simchi-Levi, propose la définition suivante de SCM : est une stratégie qui vise à la réduction des frais globaux, permettant une position plus concurrentielle à toutes les parties de la chaîne logistique, et l'optimisation de la satisfaction du client final par une plus grande adaptabilité des systèmes de production et de distribution. »¹⁷
- Le CSCMP (Council of supply chain management professionnels) définit le SCM comme étant : « le management logistique est cette partie du supply chain management qui prévoie, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contrefeux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients. »¹⁸

¹⁴MENTZER et AL : op, cit, pp, 1-25.

¹⁵(A) GRATACAPet (P)MEDAN :*logistique et supply chain management*, édition DUNOD, paris, 2008, p. 31.

¹⁶(A) KADDOUSSI :*optimisation des flux logistique vers une gestion avancée de la situation de crise*, thèse pour l'obtention de cadre doctorat en automatique génie informatique, Ecole centrale de Lille, 2013, p. 23.

¹⁷(A) KADDOUSSI : op, cit, p, 23.

¹⁸(A) GRATACAPet (P)MEDAN :*logistique et supply chain management*, édition DUNOD, paris, 2008, p. 15.

On trouve aussi plusieurs définitions de la chaîne logistique liées aux limites et à sa longueur et selon ces critères, on distingue également trois types d'approches basées sur les différents niveaux de chaîne logistique :¹⁹

1.1. Gestion des chaînes logistiques internes

Cette approche est centrée sur l'efficacité opérationnelle au sein d'une entreprise par la recherche de l'optimisation des flux physiques et l'amélioration des processus opérationnels. «Fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés au latents, aux meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que les moyens²⁰»

1.2. Gestion des chaînes logistiques intégrées

Cette approche est centrée sur les relations entre plusieurs sites d'une même entreprise, voire intégrant quelques fournisseurs ou clients directs de cette entreprise.

1.3. Gestion des chaînes logistiques collaboratives

Cette approche consiste à travailler au niveau d'une entreprise au sein de la (des) chaîne (s) logistiques (s) à laquelle (aux quelles) elle appartient.

2. Processus de la chaîne logistique

La définition du supply chain management fait appelle à la notion de processus puisque la gestion des chaînes logistiques implique une organisation par processus et non plus par la fonction. Selon la norme ISO 9000 version 2000 un processus utilise des ressources et il est géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie. La chaîne logistique est donc assimilée à un système composé d'un ensemble de processus fortement corrélés entre et l'on parle ici du management de la chaîne logistique via l'évaluation des processus et de leur interface.

¹⁹(H) BERRAK :*étude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurjura*, Algérie, thèse requise pour l'obtention du titre master of science, série n 138, CIHEAM, Montpellier, 2014, p. 26.

²⁰AFNOR : norme qualité ISO 9000, édition AFNOR, 2002.

Plusieurs études ont caractérisé et identifié les processus d'une chaîne logistique. Selon les travaux, nous distinguons des approches de type audit, méthodologie d'analyse ou encore des outils de diagnostic de la chaîne logistique. Nous nous mettons l'accent ici sur cinq modèles pour dégager les principaux processus caractérisant la gestion d'une logistique :²¹

2.1. Le modèle de Gilmour (1999)

Gilmour a proposé une approche d'analyse d'une chaîne logistique à base de trois angles de vues : les processus, les technologies d'information mise en œuvre et l'organisation

Le modèle découpe la chaîne logistique d'une entreprise en six processus clef par l'auteur « capacités » ou capacités organisationnelles :

- L'orientation client de la chaîne logistique (A1)
- La distribution efficace (A2)
- Le pilotage de la planification par les ventes (A3)
- Le « Lean production » (A4)
- Le partenariat avec les fournisseurs (A5)
- Les gestions intégrées de la chaîne logistique (A6)

Ces compétences sont combinés par la suite aux aspects relatifs aux technologies de l'information et à ces deux dimensions catégorisent les questions dans la démarche d'audit.

2.2. Le modèle de Cooper et al, (1997) :

Dès 1977 Cooper proposera un modèle en interrelation les trois facettes d'une chaîne logistique : les processus, les composants de gestion et la structure de la chaîne, Ce modèle, se base sur neuf processus (business, processus), dont deux concernent directement le flux physique (« produit flou » et « return Channel ») et les sept restants qui correspondent à des processus informationnels.

En ce qui concerne la structure de la chaîne logistique représentée selon un enchaînement classique d'entités fonctionnelles commerçant des fournisseurs jusqu'aux clients intégrant les différentes entités de la chaîne logistique.

²¹France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN : *référentiel 'évaluation de la performance d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention le grade de docteur en génie informatique, école doctorale : informatique et information pour la société, 2007, p. 32-36.

2.3. Le modèle SCOR

Le modèle SCOR (Supply chain Opération Référence) est une méthodologie standardisée de description et d'évaluation des flux au sein de sa chaîne logistique. Il a été construit par et pour des industriels dont le but était d'une part de structurer un référentiel de processus logistiques types et d'autre part de mettre en évidence des critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques associées. Il a défini une démarche, des processus, des indicateurs et des meilleures pratiques du moment représenter, évaluer et diagnostiquer la supply chain. Cette méthodologie basée sur le client est générique, rigoureuse, complète et structurante.

2.4. Le modèle de L'ASLOG

Le guide d'audit logistique de l'ASLOG (Association Française pour la logistique) fait figure de référentiel standards permettant d'atteindre l'excellence logistique, ce modèle s'appuie sur huit processus de la chaîne logistique (conception produit, achat, approvisionnement, production, livraison, stockage, vente, maintenance et retour) et permet à une entreprise de caractériser sa situation actuelle ainsi que l'évaluation de sa performance logistique.

A partir de là les auditeurs de l'ASLOG analysent la situation de l'entreprise au sein de sa chaîne logistique et formulent un certain nombre de recommandations permettant une amélioration à venir, il a comme objectif de :

- Définir le périmètre de l'audit et faire un constat objectif
- Analyser les processus logistiques clés
- Mesurer la performance de l'organisation logistique du site ou des secteurs
- Prendre en compte la dimension transversale
- Construire un plan d'action d'amélioration

2.5. Le modèle EVALOG

EVALOG propose un guide logistique destiné à l'industrie automobile et caractérise son analyse selon six thématiques majeures dont quatre sont de type processus :

- Relation client

- Relation fournisseur
- Production
- Développement produit

Les deux autres concernent la stratégie de l'entreprise et son organisation

A partir de ces cinq modèles, nous dégagons un ensemble de processus principaux d'une chaîne logistique. Les mêmes processus sont parfois nommés différemment selon les travaux mais une analyse de leur contenu et de leur définition nous permet d'établir des rapprochements que nous mettons en évidence par le biais de numéros annotés à côté de chacun.

3. La prise de décision relation relatives à la gestion d'une chaîne logistique

Dans tout type de chaîne logistique, la prise de décision est divisée en trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel. Ces différents niveaux décisionnels sont attachés à un processus ou plus généralement être associés à une partie de la chaîne logistique (amont, interne, aval) et impacter significativement leur pilotage et donc leur performance, comme l'illustre

3.1. Niveau stratégique

Ce niveau est appelé aussi stratégie Management par Coorm et al, ou aussi stratégie planning par Thomas et Griffin, rassemble toutes les décisions stratégiques. Ces décisions sont des directives et des lignes d'actions sur long terme (de 06 mois à plusieurs années), le quel, la recherche de nouveaux partenaires industriel, la sélection des fournisseurs et sous-traitants, et encore les décisions d'implantations ou de délocalisation des zones d'intervention dans le cas de la logistique militaire, le développement d'un nouveau produit, la configuration de la chaîne logistique, son mode de fonctionnement, ainsi que les objectifs financiers à atteindre.

3.2. Niveau tactique

Le niveau décisionnel tactique est intéressé par les décisions à moyen terme (de quelques semaines à quelques mois) qui devront être exécutées pour la mise en œuvre de la stratégie décidée par l'entreprise. Ces décisions portent sur les problèmes qui concernent la gestion des ressources de l'entreprise, en particulier la planification des activités en tenant de ressources disponibles sur un horizon fixé.

3.3. Niveau opérationnel

Dans le niveau opérationnel, les décisions ont une portée plus limitée dans l'espace et dans le temps. A ce stade, les décisions tactiques génèrent un plan détaillé de production d'ordonnancement, applicable au niveau d'un atelier ou d'une zone logistique.

Conclusion

Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que la fonction logistique joue un rôle primordiale dans la vie de l'entreprise, elle occupe une place privilégiée car elle regroupe les fonctions telles que la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance en une partie des fonctions suivantes : achat, production, distribution. Alors que les concepts de chaîne logistique ainsi que la gestion de ces chaînes (Supply Chain Management) apparaissent aujourd'hui comme des incontournables des systèmes de production et de distribution. Cette notion, qui caractérise le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et/ou leurs services jusqu'au client, appuie ses fondements sur des interactions entre acteurs d'une même filière. Le Supply Chain Management, pour sa part vise à piloter ces chaînes.

Dans le second chapitre nous allons mettre en lumière les termes mesure et performance en se référant sur l'ensemble d'indicateurs de performance ainsi les différentes approches et méthodes qui mesure la performance d'une logistique.

Introduction

L'évaluation de performance est utilisée, soit pour concevoir un nouveau système ou modifier un système existant, soit pour piloter un system existant. Dans cette partie, nous positionnons dans un premier temps les notions d'évaluation et d'indicateurs de performance, puis dans un deuxième temps nous présentons les méthodes de définition de systèmes d'indicateurs de performance

Section 01 : indicateurs de performance

Avant la mesure de la performance a été destinée à la maîtrise et à la réduction de coûts, aujourd'hui elle se mesure également en terme de service au client avec des objectifs de qualité de service déterminés selon les objectifs de l'entreprise, alors dans ce cas la performance sera jugée en fonction du meilleurs rapport coût du service/ taux de service.

On entend par « coût du service » tous les éléments et toutes les opérations qui permettent d'obtenir un taux de service déterminé, il s'agit donc des coûts liés à la possession du stock, les coûts liés au transport et à la manutention de la marchandise et les coûts d'administration et de gestion de la distribution et du transport. Est pour ce qui concerne le « taux de service » c'est tous les éléments qui permettent à une marchandise d'arriver à l'heure voulue, dans les quantités voulue et dans l'état et le prix convenu.

1. La performance de la chaîne logistique

Pour mesurer la performance il faut primer l'objectif général ensuite fixer des objectifs sectoriels compatibles avec cet objectif général puis d'accepter de modifier les objectif sectoriel dès qu'ils sont anciens car ils répondent plus à l'objectif générale. Les performance des tableaux de bord seront jugées on fonction de leur apport à la performances général, par ailleurs la mesure des performances doit remplir l'objectifs général de la qualité, ainsi le système de suivi de la performance doit être complété d'un outil permettant l'analyse des défauts, ainsi le système favorisera la prévention des erreurs, permettant une politique d'assurances qualité donc les trois objectifs d'un système qualité pourront alors être éteints « je contrôle, je corrige et je préviens . »¹

¹(J) LAURENTIE et d'autre : *processus et méthodes logistique*, 2ème édition, AFNOR 2013, pp. 234-236.

2. De la mesure à l'indicateur de performance

Il existe deux définitions couramment utilisées pour cadrer la notion d'indicateur de performance :

- « information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer un résultat ²»
- « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. ³ »

Dans la première définition, l'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, c'est un élément de connaissance contribuant à la prise de décision, la seconde définition est plus rationnelle, l'indicateur y est vu comme un chiffre qui informe sur un état relatif à un contexte connu, on y trouve le processus comme objet de mesure. ⁴

3. Indicateurs de performance de la chaîne logistique

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise, l'entreprise a des nombreux objectifs et se déclinant selon trois dimensions managériales stratégique, tactique et opérationnel, un nombre conséquent d'indicateurs est requis, on parle alors de système d'indicateurs qui consiste en un « ensemble d'indicateurs, nécessaires et suffisants au regard des actions envisagées, définis conformément à l'ensemble de tous les objectifs du système considéré⁵».

Ces indicateurs sont inter reliés et c'est la considération et l'analyse simultanée de l'ensemble de ces indicateurs qui vont nous permettre d'évaluer la cohérence et la performance d'une chaîne logistique.

² (P) LORINO : *le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, éditions DUNOD, 1996, p, 114.

³ (O) CERRUTI et (B) GATTINO : *indicateurs et tableaux de bord*, éditions AFNOR gestion, 1992, p, 114.

⁴ (M) LAURAS : *méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaîne logistiques*, thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur de l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004 p.114.

⁵ (L) BERRAH : *l'indicateur de performance, concepts et applications*, Edition cépadués, 2002, p, 171.

Chapitre 2 : Outils et évaluation de performance de la chaîne logistique

Le lien le plus couramment cité est celui de subordination lorsque la performance mesurée par un indicateur à un niveau donné contribue à celle du niveau supérieur. L'indicateur inférieur est considéré comme global, la performance globale de l'entreprise est alors exprimée par les indicateurs de résultats qui reflètent sa performance financière et sa compétitivité, ces indicateurs se situent au niveau stratégique et sont liés aux facteurs clef de succès identifiés par l'entreprise.

La performance locale correspond à des facteurs d'influence ou à des déterminants de la performance globale et elle est exprimée par des indicateurs de processus qu'il sont à leur tour associés aux facteurs de performance lorsqu'ils se situent au niveau tactique et aux facteurs de progrès pour le niveau opérationnel.

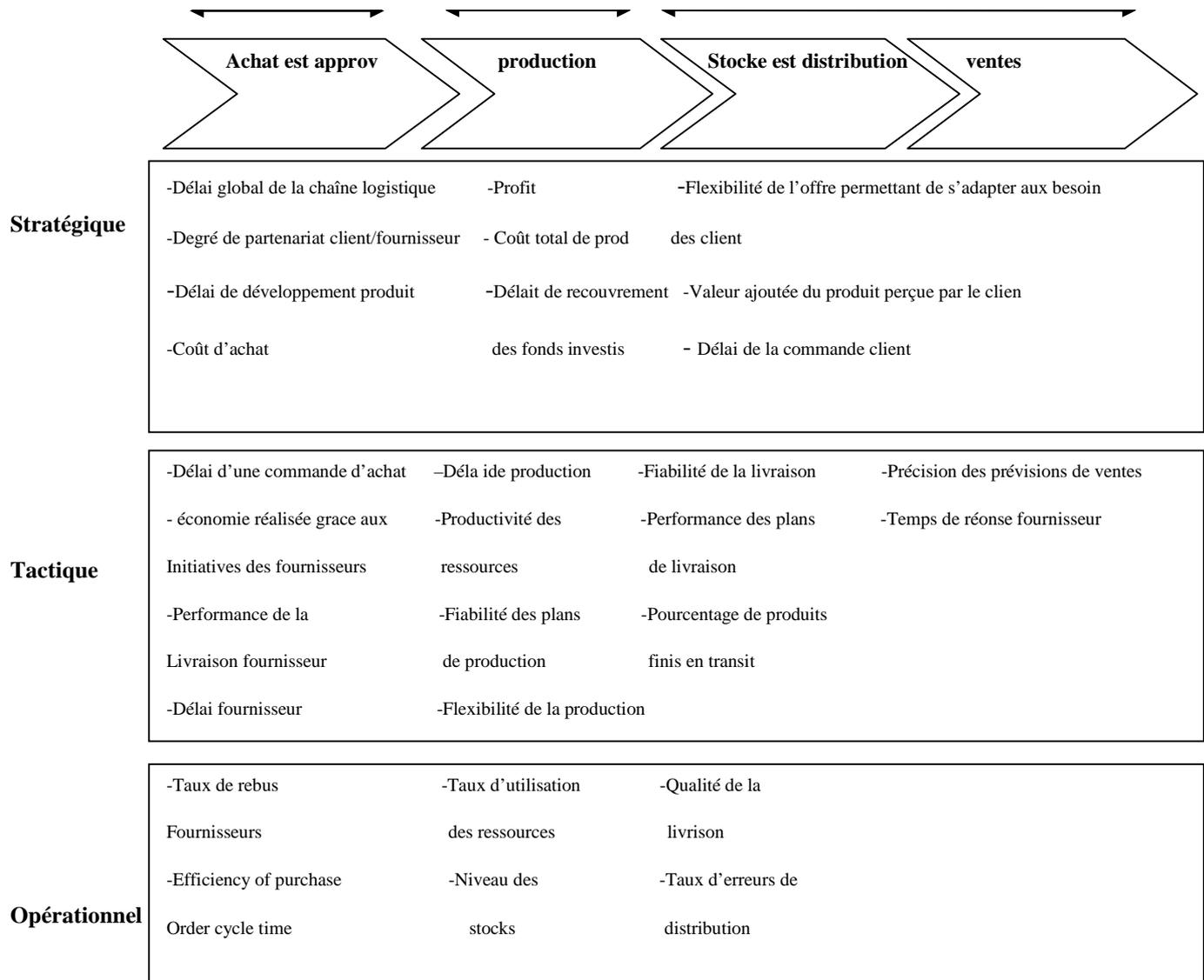
Plusieurs typologies ont été proposées dans les modèles structurels de mesure de la performance et classifient ces indicateurs autour des notions de qualité, flexibilité, utilisation des ressources et innovation, auxquelles nous pouvons ajouter la réactivité, la productivité et la fiabilité. Ces indicateurs permettant alors de piloter la

Performance de la planification, des achats, des approvisionnements, de la production, de la livraison et des ventes, selon le processus on parle d'indicateurs internes ou d'indicateurs externes et ces derniers sont orientés clients ou orientés fournisseurs.

Nous proposons un schéma des indicateurs souvent cités dans la littérature pour mesurer la performance d'une chaîne logistique :⁶

⁶ (F-A) GRUAT LA FORME_CHRETIEN : *référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention de grade de docteur en génie informatique, l'institut national des sciences appliquées de Lyon 2007, pp. 38-40.

Figure 07: principaux indicateurs de performance d'une entreprise



Source : (F-A) GRUAT LA FORME_CHRETIEN : *op, cit*, p, 40.

3.1. Les caractéristiques des indicateurs de performance

Drucker⁷ 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 :

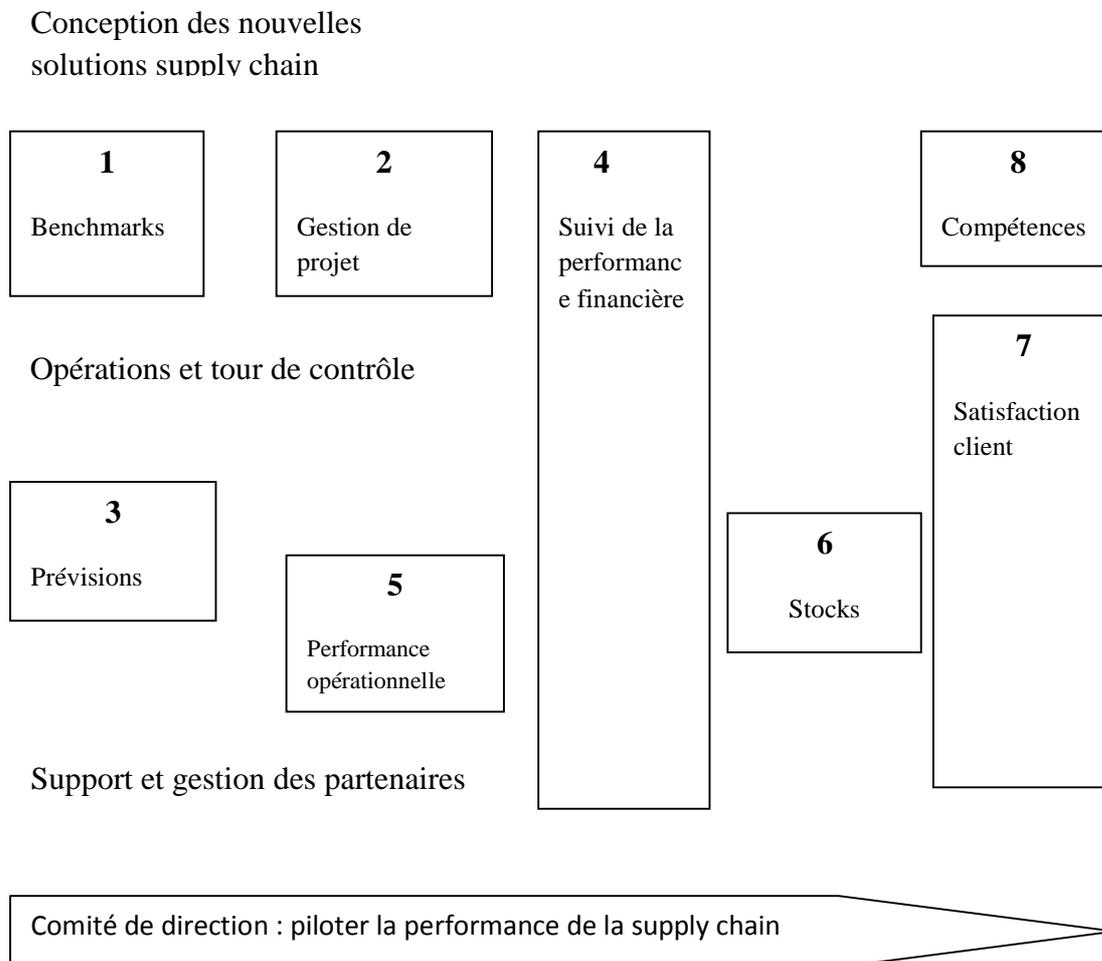
- **S**pécifique : l'indicateurs doit être clair, précis et bien défini
- **M**esurable : l'indicateurs doit être chiffré et quantifiable
- **A**tteignable : l'indicateur doit indiquer si les objectifs fixés sont atteignables par exemple dans les délais proposés
- **R**éaliste : avec les ressources disponibles, l'indicateurs démontrer les objectifs fixés son atteignables
- **T**emporellement défini : l'indicateur doit définir l'intervalle de temps pour l'atteinte des objectifs fixés

Les indicateurs de mesure et de contrôle de la performance Supply Chain et logistique sont fondamentalement liés aux objectifs qui ont été assignés à ces fonctions et à leurs organisations. À ce niveau les indicateurs liés à la performance un certain nombre d'indicateurs descriptifs sont également très utiles tels que les volumes, les saisonnalités, le nombre de points de livraison dont certains sont utiles à suivre entant que variables explicatives ou niveaux de couts ou de stocks.

Le schéma de la figure nous montre les sept familles d'indicateurs classées sur la cartographie de l'organisation structurée autour de processus clés suivants :

⁷(Y) ACHHAL : *cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance dedéveloppement durable*, mémoire, maîtrise en génie mécanique maitre ès science M.SC, Québec Canada 2013, pp ,17-18.

Figure 08: Indicateurs de performance classés sur la cartographie de l'organisation structurée autour de processus clé



Source : M.FENDER (Y) : *logistique supply chain*, 6^{ème} édition, Dunod paris, p. 191.

- Le benchmark est le premier élément qui nourrit l'innovation au niveau du secteur d'activités de l'entreprise concernée ;
- La mise œuvre d'innovation et de transformation a pour objet de suivre la performance des projets logistique et Supply Chain ;
- La qualité des prévisions de ventes conduit à faire un suivi particulier, elle est aussi le processus clé de toute fonction Supply Chain ;
- Traduction des indicateurs techniques en indicateurs financiers est strictement fondamentale et est encore mal travaillée dans pas mal d'entreprise à ce niveau ce qui important pour la direction générale ce sont sans aucun doute les

indicateurs financiers qui sont intégrés dans les plans d'investissements, les budgets et les reportings ;

- Le contrôle de la qualité des opérations qui sont à l'origine de la performance financière de la Supply Chain sont un élément essentiel ;
- La satisfaction est le résultat de tout ce qui précède et les enquêtes de service client sont appliquées afin de mesurer la satisfaction perçue et le positionnement concurrentiel sur ces variables clés de création de valeur ;
- Les compétences de la direction Supply Chain et des fonctions logistiques décentralisées complète ce dispositif pour s'assurer du bon niveau et de la bonne localisation de ces compétences au sein de ces organisations sophistiqués et mises sous tension de résultats.

4. Famille d'indicateurs

Selon le modèle SCOR les indicateurs sont classés dans deux grandes familles : valeur orientée client valeur interne⁸

4.1. Valeur orientée client : cette famille s'appuie sur de nombreux éléments qui sont comme suit :

- Qualité de transports, qualité de production, taux de pannes des machines et de service des fournisseurs ;
- Taux de commande parfaite (qualités des informations des bases de données ...etc.)
- Réactivité face à des changements de demande (horizon gelé de planification, niveau des stocks de sécurité) ;
- Flexibilité c'est-à-dire le nombre de solutions génériques différentes offertes aux clients (temps de changement des outils, tailles des lots ...) ;
- Taux de qualités des livraisons (taux de livraison avec des produits endommagé) ;

4.2. Valeur interne : elle est composée de deux catégories d'indicateurs majeurs : technique et financière

⁸(M) FENDER et (Y) PIMOR : *logistique Supply Chain*, édition Dunod, Paris, 6ème édition, p. 193.

4.2.1. Technique :

- Fiabilité des stocks au sens de qualité des informations dans les bases de données versus les données physiques ;
- Nombre de références en ruptures de stocks (qualité des prévisions, qualité de la planification des localisations de stock dans les différents centres de distribution) ;
- Qualité des données clés (responsabilités des informations entrées dans les systèmes) ;
- Fiabilité des prévisions (niveau de collaboration entre les fonctions marketing, ventes et logistique, niveau d'intégration et d'automatisation des systèmes d'information pour remonter les données de vente ;
- Taux d'arrêts machines non programmés (maintenance) ;
- Productivité des opérations par personne (motivation, formation et compétence des personnes, niveau d'activité, qualité de management ...) ;
- Flexibilité de la de la production (temps de changement d'outils ...etc.) ;
- Taille des lots d'approvisionnement de production et livraison (niveau de flexibilité des équipements utilisés...etc.)

4.2.2. Financière : il existe des indicateurs actifs et des indicateurs de coûts :

➤ Actifs :

- Valeurs des stocks (regroupe l'ensemble des couts élémentaires en amant de stock concernés) ;
- Rotation des stocks ;
- Retour sur investissement des actifs investis (qualité dimensionnement de l'actif, solution de flexibilité de capacité mise en œuvre des variations d'activités ;

➤ Coût :

- Coût Supply Chain en bout (qualité de service exigée, choix des solutions mobilisées pour gérer la variation d'activité...
- Cout de chaque opération élémentaire (productivité et cout unitaire de la ressource) ;
- Cout des produits vendus.

5. Les principales catégories d'indicateurs

Les indicateurs sont classés selon quatre catégories majeures : les indicateurs d'activités, indicateurs de productivité, indicateurs de qualité et indicateurs de coûts⁹

5.1. Les indicateurs d'activités : ce sont des indicateurs liés aux volumes traités, aux flux physiques ou aux flux d'information c'est-à-dire toutes actions liées aux quantités produites, quantités en cours de fabrication, quantités en stock, volumes transportés, nombre de d'expédition, nombre de références gérées.

5.2. Les indicateurs de productivité : ce sont des indicateurs liés aux taux d'utilisation des moyens et ressources tels que la fabrication, transport, traitement, main d'œuvre en général.

5.3. Les indicateurs de qualité : les indicateurs de qualité nous permettent d'évaluer les prestations ce qui signifie le niveau de service client, pourcentage d'anomalies dans les livraisons, pourcentage de réclamation des clients...

5.4. Les indicateurs de couts : les indicateurs de couts reflètent les couts liés à la fabrication, stockage, englobent aussi tous les couts liés à la fabrication, la distribution, la rupture ainsi l'ensemble de couts de stockage, de transport.

6. Indicateurs de performance 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

⁹(J)LAURENTIE et d'autres : *Processus et Méthodes Logiques : Supply Chain Management*, Afnor édition, 2^{ème} édition, p. 336

fournisseurs. Le tableau de bord donne une vision claire et objective de la situation et du fonctionnement d'une activité.

Exemple en logistique :

- Tableaux de bord au niveau de la direction générale :
 - Au niveau des volumes : nombre d'unités transportées, nombre de 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.¹⁰

¹⁰(J)LAURENTIE :*op. cit.*, pp. 334, 335.

Section 02 : Systèmes de mesure de performance

Dans cette partie, nous présentons les principales méthodes et système de mesure de performance (SMP) développées jusqu'à maintenant, une description de chaque méthode sera donc présentée, permettant de souligner à la fois les différences mais aussi les ressemblances entre chacune d'elles.

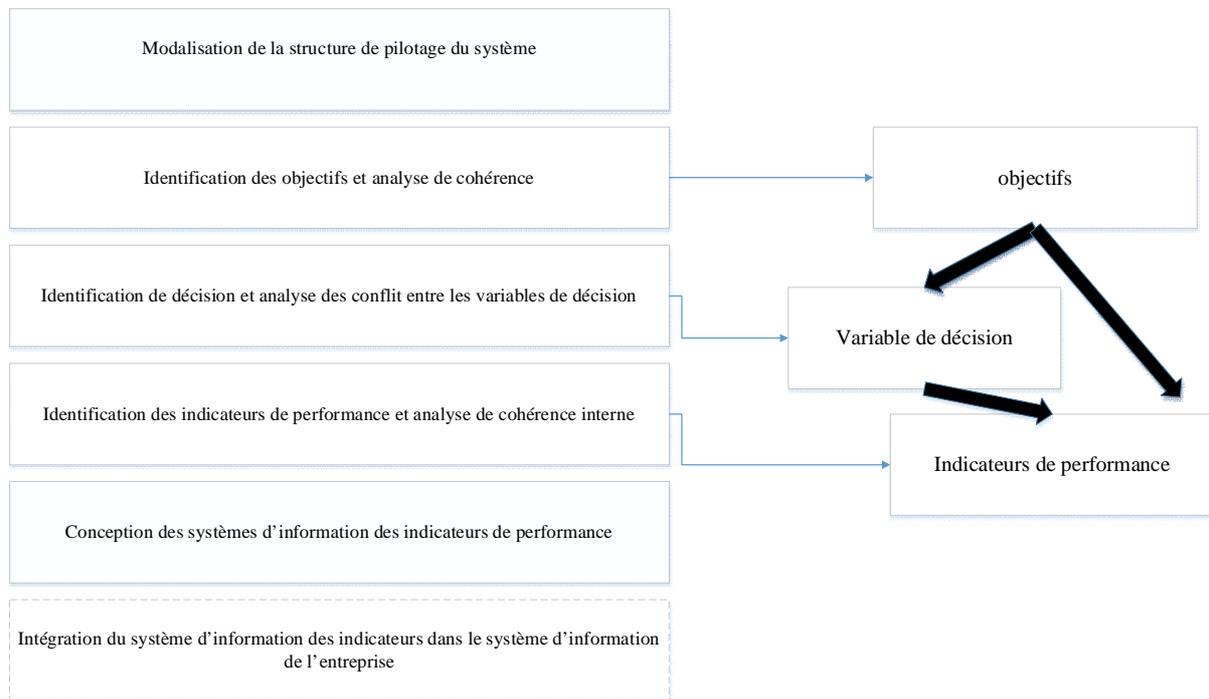
1. La méthode ECOGRAI

La méthode ECOGRAI est une méthode de conception et d'implantation d'un système de mesure de performance basé sur : les objectifs variables de décision, indicateurs de performance. Cette méthode a été développée par le laboratoire GRAI (groupe de recherche en Automatisation intégrée) à l'université de Bordeaux en France, cette méthode est composée de six phases qui sont basées sur une grille qu'on appelle la grille GRAI.

La méthode vise l'établissement de fiches contenant toutes les informations qui concernent les différents indicateurs de performance retenus et l'implantation des systèmes d'information de l'organisation, l'objectif de cette méthode est apporter une cohérence (horizontale et verticale) concernant la définition d'un système d'indicateurs de performance au travers d'une méthodologie d'élaboration et d'utilisation appropriée des indicateurs.¹¹

¹¹(Y) ACHHAL: *op, cit*, pp, 26- 27.

Figure 09 : méthode ECOGRAI



Source : (M) LAURAS, op, cit p. 121.

2. Le triplet efficacité /efficacité/pertinence

Une approche utilisée pour décrire précisément la performance d'une organisation c'est celle qui compose les concepts d'efficacité, d'efficience et pertinence à partir du triplet objectifs, résultats, moyens.

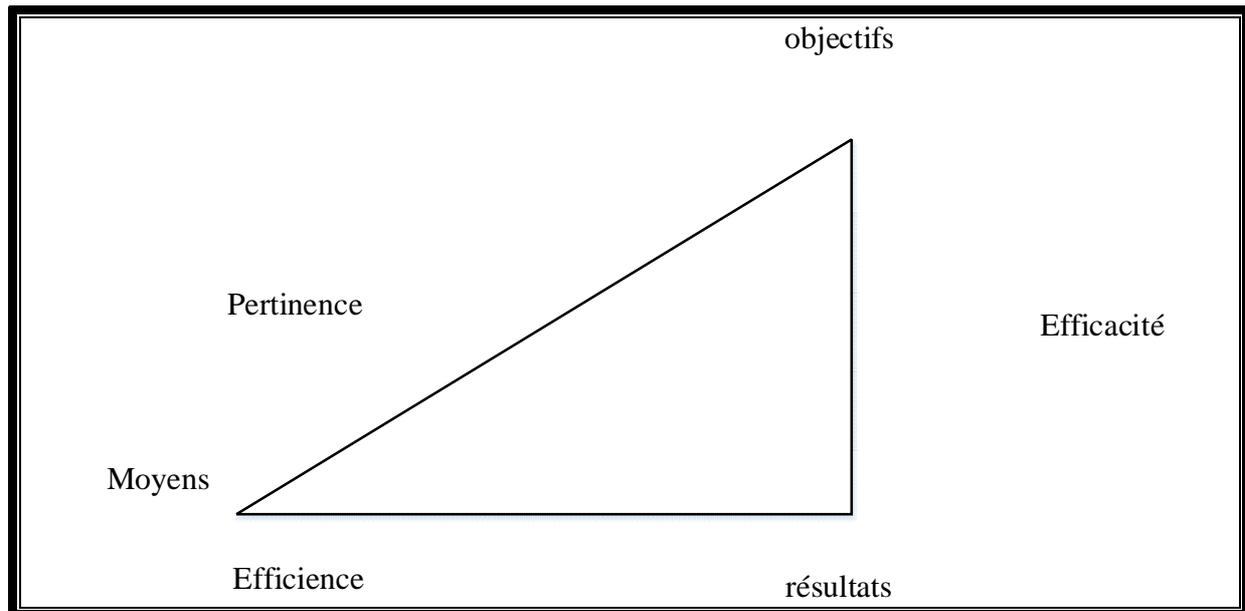
L'efficacité s'entend comme l'obtention de résultats en accord avec les attendus qui veut dire que le système fonctionne et donne des résultats positifs l'efficience s'entend comme le fait que tous les moyens ont été utilisés pour atteindre les résultats voulu autrement dit le système fonctionne de la meilleure façon possible.

Alors que la pertinence se caractérise dans ce cas comme la mesure de l'adéquation des moyens mis à disposition avec les objectifs qu'on espère réaliser, la notion de pertinence justifie de l'attribution au système considéré de moyens pour porter au objectifs qui lui sont assignés (quantitativement et qualitativement).

En effet il est tout à fait logique de constater une non atteinte des objectifs des lors que les ressources nécessaires à leur réalisation étaient sous-dimensionnées, est c'est ça l'intérêt de cette approche qui consiste de proposer des axes d'analyse des origines d'une performance

ou d'une contre-performance. Finalement ajoutant à ce triplet la notion d'effectivité autrement dit le système fonctionne effectivement, la question qui se pose dans cette dernière notion est de savoir si les finalités justifient la mise en œuvre d'efforts importants sur le système considéré ou non.¹²

Figure 10 : Le triple efficacité/efficience/pertinence



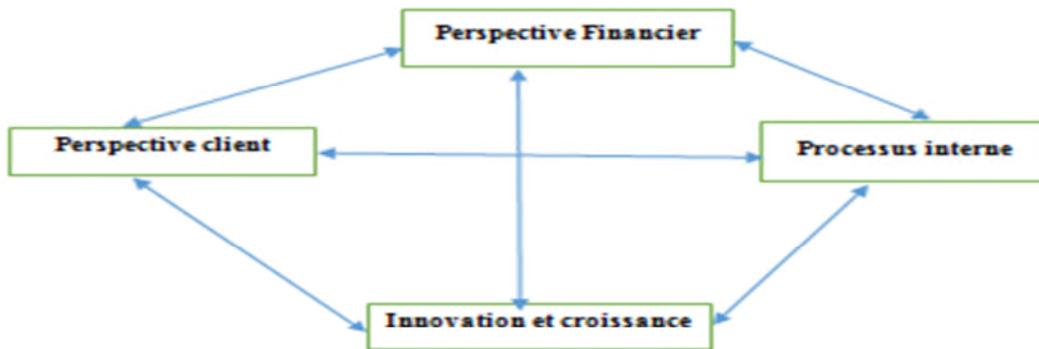
Source : (M) LAURAS : op, cit, p. 123.

3. La notion de tableau de bord (Balanced Scorecard)

Son objectif principal est de compléter les indicateurs de performance purement financière par des indicateurs fonctionnels plus un objectif de déclinaison des cibles stratégiques d'entreprise en buts opérationnels concrets. Quatre axes d'analyses sont proposés pour mesurer la performance d'un système industriel

¹²(M) LAURAS, op, cit, pp. 122-123.

Figure 11 : Balanced Scorecard



Le modèle Balanced Scorecard

Source : (G) BAGLAIN et al : *management industriel et logistique*, conception et pilotage de la supplychain, édition economica, 4^{ème} édition, paris,2005, p. 768.

- Satisfaction client : c'est l'ensemble des indicateurs qui déterminent la performance orientée vers le client comme le respect des délais de livraison, le traitement des commandes clients ainsi les taux de qualité de livraison.
- Satisfaction des actionnaires (financier) : c'est la rentabilité ou le chiffre d'affaire en fonction de stratégie (regroupe les indicateurs tels que, les coûts de fabrication, les salaires, les coûts de transports, les coûts de stockage, la valeur ajoutée de la productivité et le taux de rotation des capitaux.
- Processus interne (efficacité et efficience de toute la chaine logistique) : renferme des indicateurs tels que le respect du programme de production, le cycle de fabrication moyen, le suivi des erreurs de prévisions et le taux de couverture des stocks. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- Apprentissage et développement (satisfaction des salariés) : regroupe les indicateurs qui renvoient sur l'innovation et la croissance tels que, le cycle de développement des nouveaux produits, économies de conception générée par Co-développement avec les fournisseurs et les nombres de nouveaux projets acceptés.

Le principe fondamental de cette approche est finalement de considérer l'évaluation de la performance comme une résultante de la mise en œuvre des processus. C'est-à-dire que la performance n'est pas vue comme simple mesure des résultats d'une action, mais comme un relevé de pertinence de l'utilisation des variables d'action. Ces variables sont appelées déterminants de la performance et sont les leviers qui permettent de produire les sorties souhaitées à partir d'entrées déterminées, de moyens de donnés et en fonction de consignes explicites.¹³

4. La méthode ABC-ABM (Activity Based Costing et Activity Management)

Sont deux démarches destinées à donner des informations pertinentes sur les couts et les marges. Comme elles permettent aussi d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles en éclairant les choix de sous-traitance à l'aide de la définition de l'organisation des compétences. La gestion par activité a pour mission d'obtenir le cout réel d'un produit ou d'un service et, par extension :

- Le cout de revient des composants de produit ou du produit ou encore de chaque étapes de son processus ;
- Le contrôle budgétaire global et détaillé ;
- Le repérage des dysfonctionnements entre les activités ;
- Le suivi des écarts, des dépassements soit par activités ou produits ;
- La simulation de couts de revient pour le lancement de tout nouveau produit ;
- Le repérage des étapes à franchir pour atteindre une cible en termes de rentabilité ;

La méthode ABC s'articule autour des trois tableaux de bord suivants :

- Le tableau de bord d'activité (mensuel) qui permet de suivre les objectifs financiers ;
- Le tableau de bord financier (mensuel/trimestriel) qui permet de suivre les objectifs financiers ;
- Le tableau de bord structure (trimestriel/semestriel) qui permet de suivre les structures de couts.

La proche ABC soutient à son tour la mise en place d'une gestion par activité en place d'une gestion par activité en appuyant sur des tableaux de bords constitués d'indicateurs mesurant :

¹³(M) LAURAS :*op, cit*, p. 19

- Les progrès des actions décidées pour appliquer la stratégie ;
- La valeur perçue par client ;
- Les performances des concurrents ;
- La démarches qualité et l'amélioration des performances ;

Les approches ABC et ABM soulignent la nécessité de mettre en œuvre un pilotage en fonction des processus qui définissent le système étudié.¹⁴

5. La méthode SCOR (Supply Chain Operation Refrance)

C'est une méthode qui permet aux entreprises d'avoir une vision sur la chaîne logistique, comme elle facilite aussi la représentation de l'ensemble des flux physiques, informationnels et financiers à partir de fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client d'une entreprise. L'objectif majeur de cette approche est de pouvoir offrir un référentiel de comparaison entre entreprises qui sont de même secteur dans la gestion des chaînes logistiques.

La méthode SCOR se fait selon trois étapes principales :

- L'analyse qui décrit la chaîne logistique à partir d'une boîte à outil ;
- L'évaluation ; qui propose des indicateurs de performance standards pour les chaînes logistiques afin de se comparer avec d'autres entreprises ;
- L'amélioration, qui vise à exploiter les bonnes pratiques préconisées par le modèle SCOR.

Au final nous pouvons dire que la principale force de cet outil se réside dans la capacité d'aider à la formulation d'indicateurs de performance.¹⁵

¹⁴(M) LAURAS :*op,cit*, pp. 17-18

¹⁵(M) LAURAS :*op,cit*pp. 23-24.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons défini le concept d'indicateur en soulignant notamment les types d'indicateurs sur lesquels une entreprise pouvait agir pour améliorer la performance de sa chaîne logistique, il faut connaître sa performance effective et déterminer une cible ou un objectif à atteindre.

La première étape consiste à « déterminer les indicateurs de performance ». Plusieurs critères de performance sont envisageables, principalement le coût, le délai et le rendement. Ensuite il faut prendre des décisions pertinentes et agir sur le système à travers des variables de décision afin de tendre la cible choisie.

À travers ce chapitre, nous avons constaté qu'il est tout à fait acquis que seuls les indicateurs choisis et construits en respectant une démarche adaptée sont susceptibles d'orienter le décideur et l'inciter à agir dans la bonne direction.

Introduction

Pour atteindre la performance et la compétitivité de l'entreprise, le système logistique cherche à améliorer le fonctionnement de l'entreprise à travers l'intégration de nouvelles fonctions et directions dans leurs entreprises. C'est ainsi qu'est née la notion de Supply Chain.

C'est dans ce cadre que l'entreprise Tchîn-Lait/ Candia fait appel et intègre la Supply Chain dans son organisme, sachant que sa mise en œuvre est récente. C'est pour cela que nous avons rencontré quelques difficultés qui nous ont empêchés d'approfondir dans notre étude.

Dans ce chapitre nous allons présenter le fonctionnement de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Tchîn-Lait à travers trois sections, dont la première sera consacrée à la présentation de l'entreprise Tchîn-Lait/Candia. En seconde section, nous allons aborder notre méthodologie de recherche, sachant que notre étude s'est déroulée suivant une méthode qualitative.

Une troisième section consiste à étudier la chaîne logistique de l'entreprise Tchîn-Lait /Candia et enfin faire une analyse et interprétation des résultats.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Tchîn-lait /CANDIA

La marque CANDIA est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières. Alors plusieurs industriels Algériens se sont adressés à CANDIA afin de se lancer sur le marché du lait, le projet de l'entreprise Tchîn-lait a retenu l'attention de CANDIA qui l'a choisi, du coup une franchise CANDIA est née en Algérie en 1999.

Tchîn-Lait est une société privée de droit Algérien, constituée juridiquement en SARL est devenue une SPA à partir du 29 mars 2017.

1. Historique

Tchîn-tchîn était à l'origine une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952, elle a de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide, l'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de la limonadière locaux l'a contraint à réviser sa stratégie, d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchîn-lait.

CANDIA, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait. Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchîn-lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt. CANDIA peut grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale, Tchîn-lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui de plus sont déjà bien connus du marché.

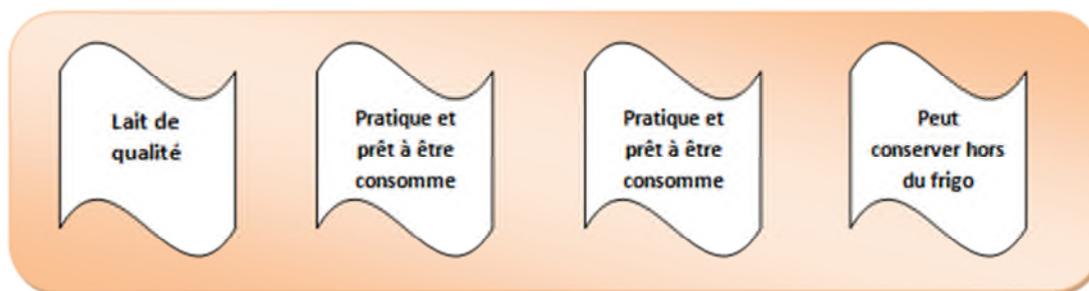
2. Le choix du lait UHT

Le lait Candia se caractérise d'une nouvelle technologie qui permet la conservation du lait pendant une longue durée, donc ils ont pensé à la stérilisation Ultra Haute Température (UHT)

Le traitement UHT occupe une place de choix parmi les traitements de conservation du lait. La température élevée employée (140°C) permet la destruction totale des micro-organismes initialement présents permettant ainsi l'obtention d'un produit dit "à longue durée de conservation" (3 à 4 mois).

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température), permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas.

Figure 12 : les qualités du lait UHT



Source : document interne de l'entreprise Tchín-Lait

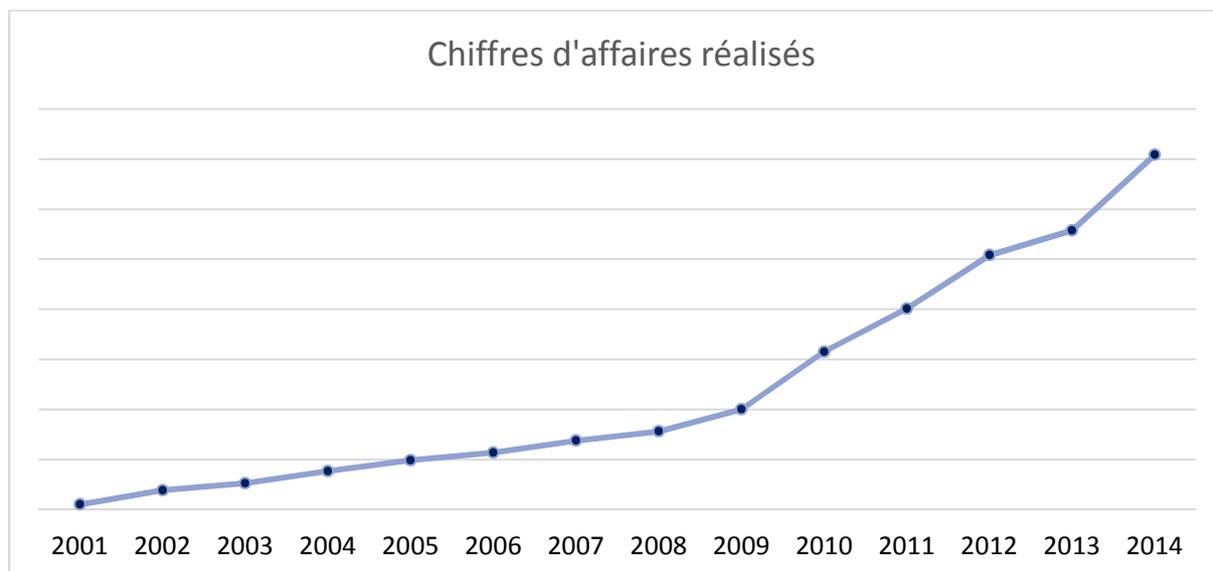
La laiterie tchín-lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m carré, comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement
- Un laboratoire pour analyses micro biologiques et physico-chimique du lait
- Les utilités : chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid
- Administration générale : direction générale et administration, direction marketing et vente, direction qualité, direction achats et approvisionnements, direction finances et comptabilité
- Dépôt de stockage des produits finis : pouvant contenir près de 3 millions de litres, ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national
- La gamme de produits Tchín-lait concernant les laitiers (lait longue conservation) conditionné en emballage tetra pak ou combibloc
 - Lait stérilisé UHT (ultra haute température), partiellement écrémé, à dominante bleue en 1 litre existe aussi en conditionnement 50 cl.
 - Lait stérilisé UHT, ENTIER, à dominante rouge
 - Lait stérilisé UHT silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D
 - Lait stérilisé UHT viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D
 -

3. Evolution de chiffres d'affaires

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

Figure 13 : Evaluation du chiffre d'affaire de Tchín-Lait Candia(2001-2014)



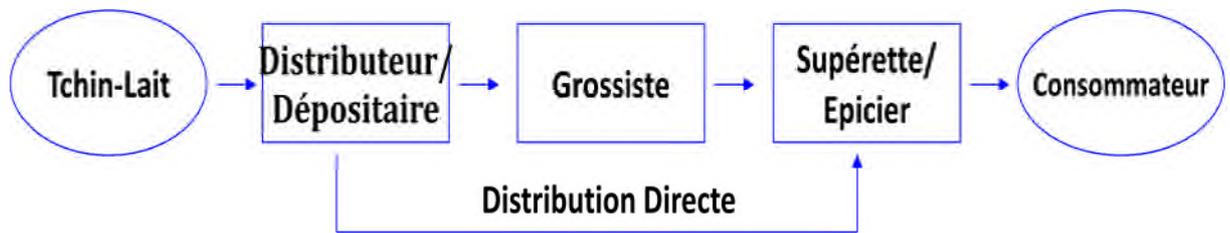
Source : document interne de l'entreprise

A partir de cette figure, nous avons observé l'évolution du CA de l'entreprise Tchín-Lait à une vitesse moyenne de 2001 jusqu'à 2008, et à partir de 2009 nous remarquons une progression assez remarquable.

4. Réseau de distribution

Le schéma ci-dessous présente le réseau de distribution des produits Tchín-lait de l'entreprise jusqu'au consommateur final.

Figure 14 : reseau de distribution



Source : document interne de l'entreprise

D'après la figure nous constatons que le circuit de distribution de Tchín-Lait est un circuit long, donc son processus de distribution suit un circuit indirect.

En 2008, Tchín-lait a mis en place un réseau de distribution direct, qui couvre 15 wilayas avec 20 distributeurs et 8000 points de ventes livrés chaque semaine, par véhicules de distribution

En 2011 Tchín-lait a élargi son réseau de distribution avec 42 clients distributeurs, et en 2012 elle disposait de 46 clients distributeurs, et en 2017 elle a plus de 50 clients sur le territoire national couvrant les 48 Wilayas¹

5. Organigramme tchin-lait

D'après l'organigramme², l'entreprise Tchín-lait contient dix directions situées au même niveau hiérarchique. L'entreprise a choisi une structure fonctionnelle, les fonctions fondamentales sont toutes situées au même niveau et rattachées directement à la direction générale, qui se présente comme suit :

- Direction achats ;
- Direction des stocks ;
- Direction production ;
- Direction technique ;
- Management de la qualité ;
- Direction de laboratoire ;

¹Document interne de l'entreprise

²Voir annexe 05

Chapitre 03 : Evaluation de la chaîne logistique au sein de Tchou-lait/ CANDIA

- Direction marketing & vente ;
- Direction finance et comptabilité ;
- Direction ressources humaines ;
- Contrôle de gestion

Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans l'objectif d'évaluer la chaîne logistique au sein de l'entreprise Tchín-lait/ Candia, nous avons mené une enquête qualitative, auprès des différents responsables du service logistique, afin de collecter les informations nécessaires, concernant notre problématique et pour pouvoir vérifier ensuite nos hypothèses et tirer les conclusions les plus pertinentes.

Notre démarche d'investigation se résume donc, à procéder au recueil de données à partir d'un entretien et d'observation direct sur le terrain. Pour le traitement des données, nous avons effectué une analyse de contenu, qui est une méthode d'analyse qui s'inscrit dans le cadre des études qualitatives.

Il s'agit pour nous, dans ce chapitre, de présenter notre cadre méthodologique dans un premier temps, et dans un deuxième temps, de discuter les résultats obtenus, de synthétiser, et enfin proposer des suggestions.

1. Description de la méthodologie de recherche

Dans cette étape il s'agira d'aborder le sujet de manière explicative. Nous utiliserons le guide d'entretien³ qui est un outil de collecte des données des études qualitatives, afin d'apporter des éléments de réponses aux différentes hypothèses émises au préalable de ce travail.

2. L'objectif de l'enquête

L'enquête est une démarche de collecte et de traitement de l'information pour mieux connaître la catégorie étudiée.

Les objectifs de notre enquête consistent dans un premier lieu à étudier la chaîne logistique de l'entreprise Tchín-Lait /Candia. En deuxième lieu, mettre en évidence ses problèmes et ses dysfonctionnements.

³ Voir annexe 06

3. Méthodologie de l'enquête

Lorsque les informations fournies par les sources documentaires sont insuffisantes pour permettre la prise de décision, il est nécessaire de collecter sur le terrain des informations quantitatives ou qualitatives, les plus précises possibles, auprès d'une population dont on veut connaître les caractéristiques, les opinions, les comportements, les attentes, les réclamations ... etc.

Notre enquête se réalisera alors par une étude qualitative, en utilisant un guide d'entretien qui se présente comme le principal instrument de collecte de données dans la phase de l'enquête sur le terrain. Ce guide d'entretien a été élaboré sur la base des objectifs visés par notre recherche.

4. Les outils méthodologiques de l'enquête qualitative

L'étude qualitative, a pour objectif de recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en terme de base théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données⁴. Notre guide d'entretien est composé de trois axes principaux, qui sont en relation directe avec nos hypothèses, à savoir :

- Les approvisionnements et la production au niveau de Tchín-Lait /Candia
- Evaluation de la chaîne logistique de Tchín-Lait /Candia
- Développement de la relation dans la chaîne logistique de Tchín-Lait /Candia

Ces axes comportent des sous ensemble de questions ouvertes.

Pour pouvoir répondre à notre objectif, nous avons fait recours à un entretien individuel pour chacun des responsables de la chaîne logistique de l'entreprise. Ce type d'entretien constitue le mode le plus fréquemment utilisé dans les études qualitative et de recueil d'informations.

⁴<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15c552f4b48c4629?projector=1>consulté le 29 avril 2017

5. Les types d'entretiens

D'après la littérature il existe plusieurs types d'entretiens qui se présentent comme suit⁵ :

- 5.1. L'entretien clinique :** comme son nom l'indique, ce genre d'entretien est clinique, c'est-à-dire qu'il s'apparente (et appartient) à la méthode qui porte le même nom et qui consiste à coller à la réalité propre de l'objet étudié. Ici, le degré de liberté est élevé, c'est le sujet d'entretien qui fixe ce dont il va parler l'entretien est ici centré sur le sujet lui-même tout ce que dira le sujet sera considéré comme signification.
- 5.2. L'entretien en profondeurs :** Ici il s'agit d'essayer d'aller au fond de certaines choses, de certains aspects particulièrement significatifs pour le chercheur, le degré de liberté est assez réduit, c'est l'enquêteur qui fixe les thèmes dont il faut parler et la façon d'aborder, et chaque thème doit être épuisé et discuté à fond avec l'interrogé.
- 5.3. L'entretien centré :** on appelle aussi ce type d'entretien « entretien exploratoire » car il consiste souvent à explorer, il s'agit d'une discussion assez peu structurée mais centrée sur un sujet précis et bien délimité. Ici, le degré de liberté est très élevé aussi bien pour le questionneur que pour le questionné, il suffit d'avoir un thème d'entretien et il faut veiller pour que la personne interviewée soit toujours à l'intérieur des limites fixées pour le thème dans tout ce qu'il dira.
- 5.4. L'entretien non directif :** Ce genre d'entretien ressemble beaucoup au précédent mais il y a généralement un thème central décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler tour à tour l'interviewé, ce type d'entretien est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit.
- 5.5. L'entretien semi-directif :** Il se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises, et il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

⁵(O) AKTOUF : *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, une introduction à la démarche classique et une critique Montréal, les presses de l'université du Québec, 1987, pp. 87-89.

5.6. L'entretien direct : C'est la forme d'entretien où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Dans ce type d'entretien les questions sont prévues et non improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents.

5.7. L'entretien direct/indirect : L'entretien se distingue aussi par la tournure des questions posées et le type de réponses induites. On différencie ainsi l'entretien direct de l'entretien indirect, dans le premier, on utilise des questions qui appellent à des réponses directes, et dans le second, la réponse est dite indirectement car elle nécessite une interprétation.

Notre travail de recherche s'est déroulé à partir d'un **entretien semi-directif** qui répond à notre thème de recherche et qui se décompose en sous-thèmes déterminés à l'avance comme le montre l'annexe.....

6. Lieu et la période de l'enquête

Le but de la démarche était d'interroger les responsables du service logistique, au sein de l'entreprise Tchén-Lait/ Candia qui se situe à la ville de Bejaia, les questions ont été posées oralement en face à face, avec le directeur supply chain et plusieurs d'autres services (vente, transport, achat, stocks, production) donc nous pouvons dire plus d'une dizaine de personnes dans la durée moyenne de 20 à 30 minutes, Notre étude s'est déroulée sur 30 jours du 19 mars au 18 avril.

7. Analyse et interprétation des résultats

7.1. Analyse des résultats

L'analyse des résultats⁶ comme son nom l'indique, cette étape consiste à effectuer un travail de manipulation et de traitement des données nettoyées, comme elle nous donne aussi une bonne idée de là où il faut améliorer l'activité, c'est dans cette partie que l'on dégage ce que l'on découvre par rapport aux problèmes servant à spécifier ses caractéristiques et définir la mesure propre à les résoudre.

⁶(O) AKTOUF : op, cit, p, 45.

7.2. L'interprétation des résultats

C'est la phase d'inférence dans les résultats obtenus dans l'étape d'analyse et de traitement de données, elle nous permet d'exprimer d'une manière claire comment les résultats constituent un progrès par rapport au point de départ, cette étape permet de passer d'une ou plusieurs assertions, ou propositions affirmés comme vrais à une nouvelle assertion qui s'agit de la conclusion.⁷

Section 03 : Traitement des résultats

1. Etude de la chaîne logistique Tchín-lait/Candia

Pour apporter une amélioration à la logistique de l'entreprise Tchín-lait, nous allons tout au long de cette partie décrire le fonctionnement global de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Tchín-lait, sachant que la production n'est pas incluse dans sa chaîne logistique.

1.1. La direction supply chain de Tchín-lait :

La direction supply chain est une fonction autonome stratégique qui a comme objectif de gérer l'ensemble des flux physiques et informationnels de l'entreprise, et optimisation des ressources et de tenir ses promesses vis-à-vis de ses clients.

La maîtrise de la supply chain au sein de Tchín-lait est un office prépondérant dans la mesure où elle doit gérer les flux financiers, tout en minimisant les coûts logistiques et les réduire de manière continue, en respectant les objectifs de la direction générale en termes de délai et de qualité de service.

La direction de la supply chain⁸ se subdivise en trois piliers, qui se représentent comme suit :

1.1.1. Service de gestion des stocks :

La gestion des stocks consiste à planifier et à mettre en œuvre une méthode pour maximiser la responsabilité afin d'éviter les ruptures des stocks, ce qui est mauvais pour la production qui risque d'être interrompue, ou un excédent de stocks qui coûte cher.

La gestion de stock de Tchín-lait a trouvé un équilibre qui lui permet de maximiser le profit en minimisant les coûts, selon deux outils efficaces qui sont les prévisions et les planifications.

⁷(O) AKTOUF : op, cit, p, 45.

⁸Voir annexe 07

La gestion des stocks se subdivise en deux services de gestion, qui sont comme suit :

➤ **Gestion des stocks matière première:** le gestionnaire est responsable de la transmission des commandes⁹ jusqu'à leur mise en stock et à ce titre il engage la rentabilité de l'entreprise.

D'après lui leur stratégie consiste à respecter les stocks de sécurité des deux achats locaux et importé, en ce qui concerne les achats importé, leurs stocks de sécurité est égale à un mois de production, plus deux mois de stocks qui garantit l'arrivé des matières commandés, donc au total trois mois de stocks, puis pour les achats locaux, il faudrait avoir un mois de stock de sécurité (15 jours de stocks plus 15jours pour l'arrivé des achats commandé).

Le gestionnaire des stocks matière première est chargé des achats à l'international qui se réalise à partir des contrats plus des achats locaux qui sont des simples commandes d'achat. Il a également comme mission :

- Réceptionner la marchandise ;
- Contrôler la qualité à l'arrivé et au départ des marchandises ;
- Gérer les litiges tels que les retards et les livraisons non conforme (voir annexe n) ;
- Enfin, organiser et respecter l'espace de stockage selon la méthode FIFO.

➤ **Gestion des stocks produits finis :** le gestionnaire des stocks produits finis a pour rôle le pilotage comme n'importe quel autre gestionnaire de l'entreprise Tchiv-Lait /Candia, et mettre en œuvre ce qui aura été décidé par la gestion de production et la gestion commerciale, sa mission principale est d'assurer la gestion de magasin produits finis, qui a comme responsabilités :

- Superviser et contrôler tous les flux d'entrées et sorties produits finis, en respectant la méthode FIFO ;
- Coordonner les opérations de magasinage, stockage tout en veillant à assurer une traçabilité ;
- Veiller à la tenue, au jour le jour, du fichier stocks, par article, références, qualité et valeur ;
- Gérer les stocks en valeur et quantité, tirer périodiquement les situations de mouvements des stocks ;

⁹Voir annexe 08

-Etablir les fiches de non-conformité¹⁰ des avaries survenus de l'enceinte du magasin produits finis ;

-Veiller sur la sécurité des lieux et la marchandise, placée sous sa responsabilité.

1.1.2. Service logistique transport :

Le service logistique transport est un service qui s'occupe de la programmation, coordination et optimisation de toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise en ce qui concerne la gestion palette le chargé de transport.

➤ **Le gestionnaire palette¹¹** : a pour mission de la prévision et de la gestion des besoins en palettes de l'entreprise, la gestion des flux sortants (production) et rentrants (le retour des clients) en optimisant les coûts d'achats.

➤ **Chargé de transport** : a pour mission la programmation des camions selon les besoins des ventes, gestion des prestataires, optimisation des coûts de transport et la préparation d'une feuille de route¹² accompagnée par le transporteur l jour de chargement des produits finis pour la remettre au client.

1.1.3. Service administration des ventes-central planer :

Ce service fait partie des trois piliers de la direction de la Supply Chain de l'entreprise TchIn-Lait /Candia. Vue son importance nous allons le détailler dans la partie suivante.

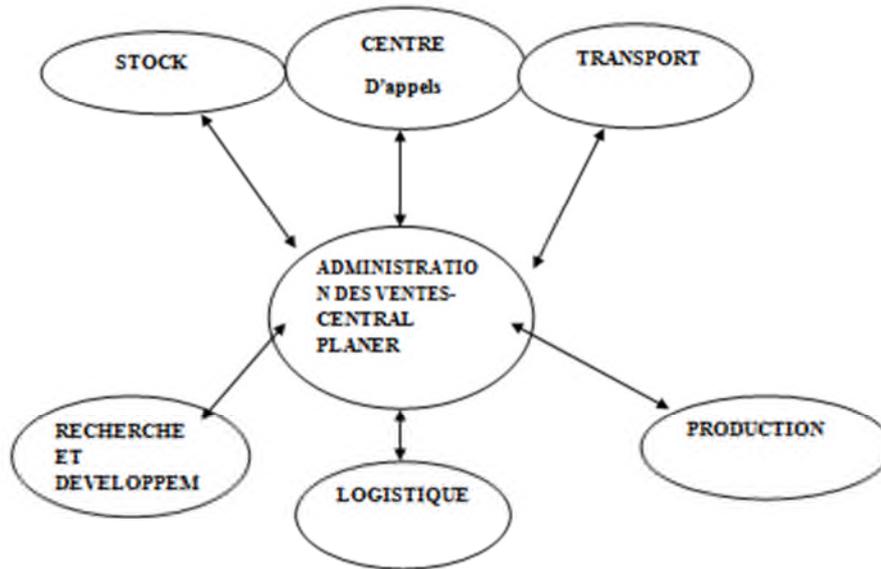
Le service administration des ventes-central planer joue un rôle primordiale dans la vie de l'entreprise TchIn-Lait/ Candia vue sa place stratégique. La figure 15 montre les diverses relations entre le service administration des ventes-central planer et les autres services de l'entreprise.

¹⁰Voir annexe 09

¹¹Palette :plateau de rangement et de chargement permettant la manutention automatique des marchandises à l'aide de chariots et d'élévateurs.

¹²Voir annexe 10

Figure 15: relation de service administration des ventes-central planer avec les autres services de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-même à partir des données de Tchiv-Lait

L'administration des ventes-central planer est géré par un seul responsable qui a un cumul de fonction, ses taches consiste à :

➤ **La planification de production :**

le responsable de service administration des ventes-central planer organise une réunion hebdomadaire avec les responsables des autres services (stock matières premières et produits finis, logistique, production, recherche et développement), afin de planifier la production à partir des stocks initiaux matières premiers et produits finis ainsi que les prévisions des ventes par semaine. Ensuite une commande de production sera lancée.

➤ **La gestion des ventes :**

Le rôle principal de cette fonction consiste à gérer les flux sortants (circuit des produits finis).

Ce service inclus trois agents commerciaux qui sont chargés de la facturation, leurs principales responsabilités sont :

- Prise des commandes des clients et procéder à leurs dédommagement ;
- Suivi et contrôle des règlements et créances clients (pièces justificatives) ;

- Contrôle des situations journalières établies ;
- Etablir les situations périodiques (avoir financier, avoir marchandisesetc.) ;
- Effectuer les rapprochements avec le service des finances pour les ventes au comptant et à terme (état des créances) ;
- Effectuer les relances clients.

L'annexe¹³ 11 résume le fonctionnement routinier de service administration des ventes.

2. Analyse du guide d'entretien

2.1. Les approvisionnements et la production au niveau de Candia

Pour que la logistique d'approvisionnement soit en ligne avec les besoins du client aval, elle doit être concurrentielle, flexible et proactive.

Ce point requiert une analyse et une gestion continue du processus logistique. La compréhension claire et la cohérence des flux physiques, des flux d'information associant à la gestion des risques encourus garantis la gestion efficace de la logistique d'approvisionnement.

➤ **Le suivi des stocks :**

Les stocks de l'entreprise Candia sont suivis par une rotation selon la méthode FIFO (premier entré/ premier sortie) afin d'assurer le mouvement à jour des stocks et pour éviter la péremption des produits stockés.

Selon les deux gestionnaires des stocks, produit finis et matière première : c'est à l'aide d'un logiciel appelé LOGITRACK qui se définit comme un progiciel de gestion d'entrepôt et de traçabilité des flux logistique, fiable, simple à utiliser qui convient à tous types et toutes tailles de l'entreprise, PME, PMI, entreprises industrielles. Il permet une intégration facile avec toutes les bases de données.

➤ **Assurer la conformité de la matière première réceptionnée**

D'après le service achat et le gestionnaire des stocks matière première L'entreprise Candia dispose de deux types d'achat, à savoir locaux et importés, en ce qui concerne les

¹³Voir annexe 11

achats locaux ce sont de simples vérifications par les magasiniers par exemple la quantité commandée avec la quantité reçue.

Par contre les achats importés est une procédure à suivre, commençant par l'envoi des brouillons tels qu'une facture commerciale, la liste de colisage¹⁴, certificat de conformité, certificat photo sanitaire, un certificat halal qui est parfois exigée, fiche techniques des produits qui seront étudié par l'équipe R&D. Par la suite, les magasiniers vont comparer les fiches techniques avec les certificats d'analyse.

Une fois la marchandise est arrivée sur les sites, accompagnée par l'ensemble des documents sanitaire, le magasinier devra vérifier ces documents en comparant à ce qui a été envoyé en amont. Une fois la marchandise est conforme, elle sera envoyé directement au stock. Par contre si la marchandise n'est pas conforme, elle sera signalée.

➤ **La documentation concernant les modes opératoires logistique :**

D'après la responsable de la chaîne logistique, l'entreprise Tchín-Lait /Candia dispose des contrats avec ses partenaires (fournisseurs et clients), qui spécifient toutes les règles des relations avec l'entreprise, et signés par les partenaires avant la première livraison afin d'assurer les responsabilités des fournisseurs et des clients.

➤ **Procédures de dépannage prévu pour éviter la rupture de la chaîne logistique :**

Ces procédures sont assignées par le service administration des ventes- Central Planer qui organise une fois par semaine des réunions pour calculer les couvertures de vente, à partir de ces couvertures, le service lance une alerte pour la production. Cela afin d'éviter de mettre les clients en difficultés.

¹⁴Elle donne toutes les informations sur le produit

➤ **La gestion des emballages :**

A travers les réponses que nous avons obtenues durant notre stage, l'entreprise Candia utilise deux sortes d'emballage à savoir le Combibloc et le Tetrapak qui sont les types les plus reconnues dans le monde. Ces deux types permettent une livraison efficace à l'heure. Cette gestion est une source d'économie pour l'entreprise Candia.

➤ **Implication de fournisseur dans le processus de développement :**

Les représentants du fournisseur sont impliqués dans les projets de développement, par expérience dans le domaine ainsi par la confiance que l'entreprise a à leur égard, car ces fournisseurs disposent toujours des moyens nécessaires. C'est pour cela que tous les différents aspects de la chaîne d'approvisionnement sont pris en considération.

2.2. Evaluation de la chaîne logistique de Candia

➤ **Les critères logistiques qui sont pris en considération lors du choix des fournisseurs et des prestataires logistiques :**

L'entreprise Tchín-lait choisit ses fournisseurs et ses prestataires à l'aide de l'entreprise mère (CANDIA) qui a déjà des rapports avec eux, en ayant une expérience et une confiance envers ses fournisseurs.

➤ **Les documents décrivant la stratégie logistique de l'entreprise :**

Selon le responsable de la chaîne logistique l'entreprise, Tchín-Lait ne dispose d'aucun document qui décrit la stratégie logistique de l'entreprise.

➤ **L'affichage des objectifs en matière de performance dans un document :**

Selon le responsable de la chaîne logistique il n'existe aucun document qui affiche les objectifs fixés en matière de performance.

➤ **Identification et mesure des coûts logistiques internes :**

D'après le responsable de la chaîne logistique, la fonction logistique est un centre de coût qui doit être sous contrôle. L'entreprise utilise les tableaux de bord logistiques qui sont réalisés par le directeur commercial et seront remis au responsable de la chaîne logistique afin de les analyser et les valider.

Ces tableaux de bord sont mis à jour pour le contrôle des différents coûts (coût de transport, coût de stock, coût de gestion, ...) et cela afin de garantir la qualité de service au client aux moindres coûts.

➤ **Les procédures d'échanges d'informations mises en place dans l'entreprise :**

Selon le responsable d'administration des ventes, il s'agit de la mise en place de deux logiciels à savoir l'ERP qui est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnel d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion, et le LOGITRAK qui sert à suivre la traçabilité des flux logistiques, de plus ils utilisent les appels téléphoniques et l'emailing.

Ce système d'information est un système fiable, rapide, et intégré qui sert à réduire les délais à la fois des flux physiques et des flux administratifs.

➤ **L'efficacité du système d'information :**

D'après le responsable d'administration des ventes, l'entreprise offre des programmes de formation individualisée aux personnes concernées, de plus elle assure le matériel de formation nécessaire, qui est accompagné par des assistants d'utilisation.

2.3. Développement de la relation dans la chaîne logistique de Candia

Dans le cadre de la relation clients/ fournisseurs, la connaissance des besoins et des attentes est vitale pour réduire les temps de réponse et obtenir la satisfaction des clients.

➤ **Assurance de la traçabilité de chaque pièce/ palette/ lot au long du processus :**

Selon le gestionnaire des stocks produits finis qui utilise l'aide du LOGITRACK, l'entreprise Tchín-Lait suit la traçabilité de chaque pièce /palette/ lot tout au long du processus de la chaîne logistique, et en cas de rupture ou de réclamation des clients, l'entreprise va pouvoir connaître les raisons et mettre en œuvre immédiatement des mesures correctives.

La traçabilité répond à la demande interne et externe.

➤ **La méthode de communication qui convient pour couvrir les sujets quotidiens et les situations de crise entre partenaires :**

Pour que la chaîne logistique ne s'arrête à aucun moment et pour avoir un accord à jour entre les différents partenaires, il est important que les personnes habilitées dans les domaines clés puissent être contactées à tout moment.

L'entreprise Candia dispose d'une liste des remplaçants en cas d'indispensabilité d'un membre de la chaîne pour suggérer des solutions de secours.

➤ **La façon de suivre la satisfaction des clients pour faciliter l'amélioration continue en réponse à la demande des clients :**

Pour faciliter l'amélioration continue, en réponse à la demande des clients directs, l'entreprise Tchín-Lait gère les réclamations de ses clients à travers le service de gestion des produits finis.

Afin d'améliorer les relations entre les partenaires dans la chaîne logistique l'entreprise Tchín-lait organise des réunions périodiques entre ses partenaires pour mettre à jour les règles et les procédures à suivre.

➤ **L'existence des documents décrivant les responsabilités et les délégations de pouvoirs ou d'autorités des fonctions logistiques :**

D'après le responsable de la chaîne logistique l'entreprise Tchín-Lait ne dispose d'aucun document qui décrit les responsabilités et les délégations de pouvoir ou d'autorités des fonctions logistiques.

➤ **Le programme de formation et de développement existant pour chaque employé en chaîne logistique :**

Nous n'avons pas eu assez d'informations concernant cette question, néanmoins nous avons constaté que les employés sont envoyés en formation en cas de besoin.

➤ **Les actions entreprises pour accroître la satisfaction et la motivation du personnel :**

L'entreprise Tchín-lait offre des primes pour encourager et motiver ses employés, ainsi les efforts des travailleurs sont reconnus et appréciés à travers des promotions dans leur fonction.

➤ **Les mesures qui sont prises pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité des employés de la logistique :**

D'après le responsable de la chaîne logistique l'entreprise Tchín-lait ne dispose pas d'un service d'hygiène et de sécurité spécialisée, toutefois ça ne les empêche pas d'offrir un environnement de travail sain. A travers des règles de sécurité qui sont mises en place, en plus des visites médicales.

Conclusion

La Supply Chain management au sein de l'entreprise Tchín-Lait /Candia est vue comme une gestion de la production à chaque niveau de la chaîne logistique, il va y'avoir une intégration des intervenants sur l'ensemble de sa chaîne logistique.

La chaîne logistique de l'entreprise Tchín-Lait est une fonction stratégique qui prend en compte l'intérêt général, sur l'aspect financier. Elle a comme but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi des erreurs importantes.

Le développement de la relation est une préoccupation des responsables de la direction Supply Chain, l'entreprise Tchín-Lait /Candia, doit suivre la tendance. La relation entre les partenaires dans la chaîne logistique de Tchín-Lait peut être caractérisée par une certaine transparence envers les clients, les fournisseurs et l'environnement de l'entreprise, en raison de mettre à jour les règles et les procédures à suivre dans le cadre d'une amélioration continue.

Conclusion générale

La supply chain est l'occasion pour la firme d'être plus efficace mais aussi plus compétitive, car elle va réaliser des économies. Elle va ainsi réduire ses dépenses et ses délais grâce à l'étroite collaboration entre les intervenants.

La supply chain est alors vue comme une organisation destinée à livrer le produit attendu, au bon endroit, en temps et à l'heure, tout en respectant les exigences et/ ou les engagements de service, et tout cela au moindre coût global.

La gestion d'une chaîne logistique(SCM) peut être vue comme une compétence stratégique reposant sur une gestion stratégique des flux et sur une gestion stratégique découlant d'une approche de l'organisation par les flux, mais aussi comme une capacité d'analyse de l'environnement pour le diagnostic stratégique qui est une source de construction de connaissances inter-organisationnelle difficile à émettre.

La SCM n'est pas qu'une affaire de logisticiens, mais bien un domaine de la stratégie, centré sur les flux et bien sûr un angle de pilotage de ses processus et sa performance qui dépend de la pertinence des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles prises au niveau de chacun des processus identifiés dans la stratégie de l'entreprise.

Pour soutenir cette stratégie, l'entreprise va alors chercher à identifier des indicateurs de performance qui vont contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sur lesquels elle va pouvoir agir. C'est autour de ces indicateurs de performance que l'entreprise va organiser ses activités de suivi, de pilotage et de contrôle de performance, puisque leur maîtrise est un gage de compétitivité.

Tout au long de notre travail, sur l'évaluation de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Tchou-Lait (Candia), nous avons essayé de donner une réponse satisfaisante à l'interrogation suivante : sur quels indicateurs de performance est basé la chaîne logistique de l'entreprise Tchou-Lait (Candia) ?

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude nous ont fourni une somme d'informations sur le fonctionnement de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Tchou-Lait (Candia).

L'un des premiers enseignements de cette étude consiste à démontrer l'importance de la chaîne logistique dans le fonctionnement global de l'entreprise Tchou-Lait /Candia et vérifier l'ensemble des hypothèses proposées.

Conclusion générale

La direction de la supply chain implique comme nous le montre l'analyse du guide d'entretien, l'intégration des acteurs dans la chaîne d'approvisionnement.

La supply chain management au sein de l'entreprise Tchén-Lait/Candia est vue comme une gestion de production à chaque niveau de la chaîne, il va y'avoir une intégration des intervenants sur l'ensemble de sa chaîne logistique. Ce mode de gestion permet d'augmenter les rotations des stocks par jour et de diminuer les coûts des produits finis, ainsi cela sera réparti entre les différents acteurs.

L'entreprise Tchén-Lait/Candia vise de différents objectifs, lorsqu'elle décide de passer à la gestion d'approvisionnement globale, cette dernière lui permet d'atteindre des objectifs tels que :

- Le passage des flux poussés au flux tirés ;
- La planification de la production ;
- L'amélioration de la traçabilité ;
- L'amélioration de l'exécution de la demande.

En effet, l'hypothèse n° 01 est validée à travers l'ensemble des réponses obtenues de la première phase de guide d'entretien qui est les approvisionnements et la production au sein de l'entreprise Tchén-Lait/Candia

Après avoir étudié la chaîne logistique de l'entreprise Tchén-Lait/Candia, nous avons constaté que son évaluation vise à traiter son positionnement actuel. La chaîne logistique de l'entreprise Tchén-Lait/Candia est vue comme fonction stratégique qui prend en compte l'intérêt général de l'entreprise, sur l'aspect financier elle a comme but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs importants.

L'entreprise se confie à la direction supply chain qui a pour mission de réduire les délais des flux physiques et des flux administratifs, ainsi d'assurer la relation de l'entreprise avec ses clients et fournisseurs afin de répondre à la demande interne et externe. Par conséquent l'hypothèse n°02 est confirmée (voir les réponses des questions de la deuxième phase de guide d'entretien, c'est la phase de l'évaluation de la chaîne logistique de Tchén-Lait/Candia).

Notre étude nous a démontré que la communication joue un rôle prépondérant dans le développement et l'amélioration de la relation entre les différents partenaires de la chaîne logistique, effectivement va permettre d'informer les clients et les partenaires des actions réalisées ou à envisagées.

Conclusion générale

Le développement de la relation est une préoccupation des responsables de la direction de la supply chain, l'entreprise Tchiv-Lait/Candia doit suivre la tendance. Ce qui permet de confirmer l'hypothèse n° 03 à certain degré par rapport aux réponses de la dernière phase de guide d'entretien, la phase de développement de la relation dans la chaîne logistique de l'entreprise Tchiv-Lait/Candia, vis-à-vis de différentes opinions et avis des responsables interrogés.

Sur un autre plan, cette étude nous a permis de démontrer que la relation entre les partenaires de la chaîne logistique de Tchiv-Lait/Candia est caractérisée par une transparence envers les clients, les fournisseurs et l'environnement de l'entreprise, en raison de mettre à jour les règles et les procédures à suivre dans le cadre d'une amélioration continue.

Cette étude nous a permis de valider les hypothèses posées au préalable et par conséquent de répondre à la problématique de départ. Comme elle nous donne une vision précise sur le rôle majeur de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Tchiv-Lait/Candia et le choix des indicateurs qui lui permet l'optimisation des ressources.

Pour résumer, nous avons constaté que l'entreprise Tchiv-Lait/Candia a des points forts et des points faibles.

Les points forts se présentent comme suit :

- L'entreprise Tchiv-Lait/Candia est le leader sur le marché de lait UHT ;
- Dès sa création Tchiv-Lait/Candia a garanti l'expérience et le savoir-faire de l'entreprise mère ;
- Performance et respect de l'environnement et des normes qualité, dont elle envisage d'être certifier de la norme ISO ;
- Externalisation de service de transport.

Alors que les points faibles se manifestent dans :

- Capacité de stockage réduite au niveau de produit fini ;
- Dépendance vis-à-vis du prestataire de transport ;
- Absence d'un service hygiène et sécurité au sein de l'entreprise.

Pour finir, nous suggérons les points suivants :

- Réalisation d'un dépôt de stockage sur la surface situé à côté de l'usine ;

Conclusion générale

- Intégration d'un service de sécurité pour éviter les accidents de travail et un service d'hygiène pour la sécurité alimentaire, maintenance et pratique de nettoyage.

Il est important de relever aussi quelques insuffisances de cette étude, vue le manque des moyens et de temps nécessaire pour sa réalisation.

Les résultats et les idées présentés dans ce travail restent ouverts à d'autres explorations et d'autres travaux de recherche afin de perfectionner/ou de compléter ce modeste travail.

Liste des annexes

1. Le lait entier
2. Le lait partiellement écrémé
3. Silhouette
4. Viva
5. Organigramme Tchín-Lait/Candia
6. Guide d'entretien
7. Organigramme supply chain de Tchín-Lait/Candia
8. Approvisionnement matière
9. Fiche de résultats des analyses de non-conformité produit fini
10. Feuille de route
11. Le déroulement routinier de l'administration des ventes

Fiche Technique

Dénomination

**Le Lait
Entier**
Lait Stérilisé UHT

Contenance

1 litre

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 56kcal (233kJ),
Protéines : 3g, Glucides : 4,5g, Lipides
(matière grasse) : 2,8g (2,8%),
Calcium : 110mg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

Barquette carton 12 briques
Palette de 720 briques

Code Barres / EAN 13

613 0433 000217

Avantages du lait UHT CANDIA :

- ✓ Lait liquide, longue conservation.
- ✓ Pas besoin de le faire bouillir, il est déjà prêt à l'emploi.
- ✓ Peut se conserver en dehors du frigo (stérilisé UHT).
- ✓ Bouchon hygiénique – protège le lait des odeurs.
- ✓ Ouverture et fermeture facile.



Le lait ENTIER de CANDIA contient autant de matière grasse qu'un bon lait naturel, ce qui lui donne une texture onctueuse et un goût savoureux.

Sa richesse en matière grasse (28 g/litre) assure à l'organisme une part majeure de ses besoins en énergie, nécessaire pendant la journée.

Parce qu'il est plus riche que les autres laits en vitamine A, le lait entier est idéal pour toute la famille, principalement les enfants.

Fiche Technique

Dénomination

Le Lait
Partiellement écrémé
Lait Stérilisé UHT

Contenance

1 litre – 50 cl

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 45kcal (188kJ),
Protéines : 3g, Glucides : 4,5g, Lipides
(matière grasse) : 1,6g (1,6%),
Calcium : 110mg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques
Palette de 720 briques

50 cl : Barquette 12 briques
Palette de 1.296 briques

Code Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000019
50 cl : 613 0433 000026



Idéal pour toute la famille, Candia partiellement écrémé, « Garantie de qualité », nous procure chaque jour les protéines, le calcium et les vitamines nécessaires pour bien démarrer la journée.

Avantages du lait UHT CANDIA :

- ✓ Lait liquide, longue conservation.
- ✓ Pas besoin de le faire bouillir, il est déjà prêt à l'emploi.
- ✓ Peut se conserver en dehors du frigo (stérilisé UHT).
- ✓ Bouchon hygiénique – protège le lait des odeurs.
- ✓ Ouverture et fermeture facile.
- ✓ Dose individuelle pour le 50cl.

Fiche Technique

Dénomination

Silhouette

Lait Stérilisé UHT
écrémé



Enrichi en vitamine D.

Contenance

1 litre

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, vitamine D.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Protéines : 3g, Glucides : 4,9g, Lipides : 0,1g, valeur énergétique : 139 kJ (33 Kcal), Calcium : 110mg, vitamine D : 1µg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

Barquette carton 12 briques
Palette de 720 briques

Code Barres / EAN 13

613 0433 000200



Pour ceux/celles qui sont attentifs/ves à leur ligne où qui suivent un régime sans gras.

Silhouette c'est du bon lait CANDIA, sans matière grasse, naturellement riche en calcium et enrichi en vitamine D.

Avantages du lait UHT CANDIA :

- ✓ Lait liquide, longue conservation.
- ✓ Pas besoin de le faire bouillir, il est déjà prêt à l'emploi.
- ✓ Peut se conserver en dehors du frigo (stérilisé UHT).
- ✓ Bouchon hygiénique – protège le lait des odeurs.
- ✓ Ouverture et fermeture facile.

Fiche Technique

Dénomination

Lait Stérilisé UHT
**Partiellement
écrémé**

viva

Enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6,
B8, B9, B12, E, D.

Contenance

1 litre

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière
grasse laitière, vitamines B1, B2, B3, B5,
B6, B8, B9, B12, D, E.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 46kcal (193kJ),
Protéines : 3g, Glucides : 4,5g, Lipides
(matière grasse) : 1,6g (1,6%),
Calcium : 110mg, vitamines : D : 0,75µg,
E : 1,8 mg, B1:0,17 mg, B2 : 0,21mg,
B3 : 2,4mg, B5 : 0,90mg, B6:0,21 mg,
B8 : 7,5µg, B9: 30µg, B12 : 0,38µg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

Fardeau de 12 briques
Palette de 720 briques

Code Barres / EAN 13

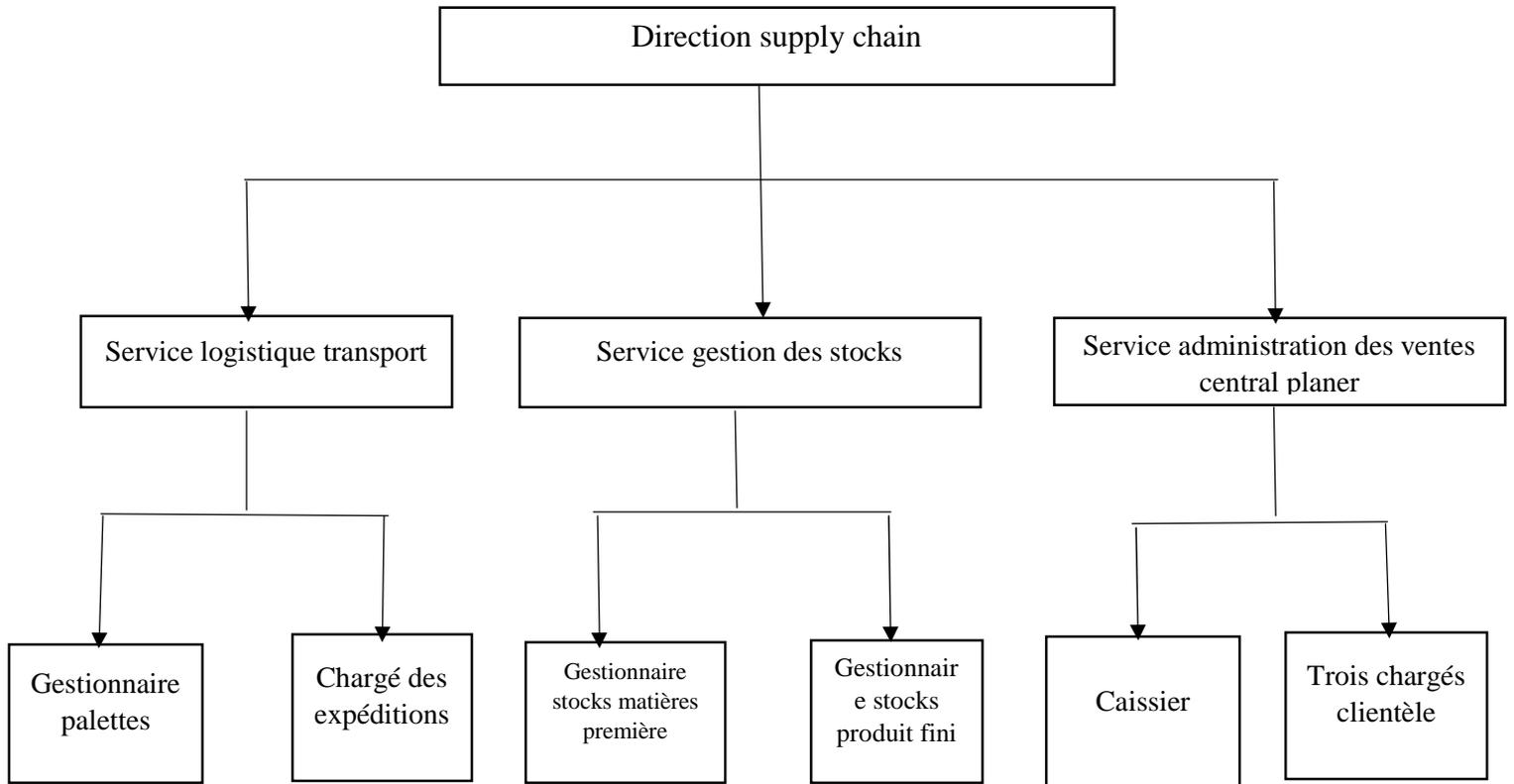
613 0433 000385



Un bon goût de lait, 9 vitamines pour faire le plein de vitalité et de la vitamine D pour profiter des bienfaits du calcium.

VIVA, le lait à partager en famille, pour être en pleine forme, dès le matin.

Organigramme supply chain de Tchou-Lait/Candia



Guide d'entretien

1. Les approvisionnements et la production au niveau de Tchiv-Lait/ Candia :

- Comment vous décrivez le processus d'approvisionnement au sein de Candia?
- Comment les stocks sont-ils suivis ?
- Comment vous assurez la conformité des matières premières réceptionnées ?
- Quels accords écrits entre les partenaires en ce qui concerne la chaîne logistique ?
- Existe-t-elle une documentation concernant les modes opératoires logistiques ?
- Quelles sont les procédures de dépannage prévues pour éviter la rupture de la chaîne logistique quand un imprévu se produit, que ce soit pour les matières premières ou les produits finis ?
- Comment les emballages sont-ils gérés ?
- Comment s'assurez-vous que le fournisseur est impliqué dans le processus de développement ?

2. Evaluation de la chaîne logistique de Tchiv-Lait/ Candia :

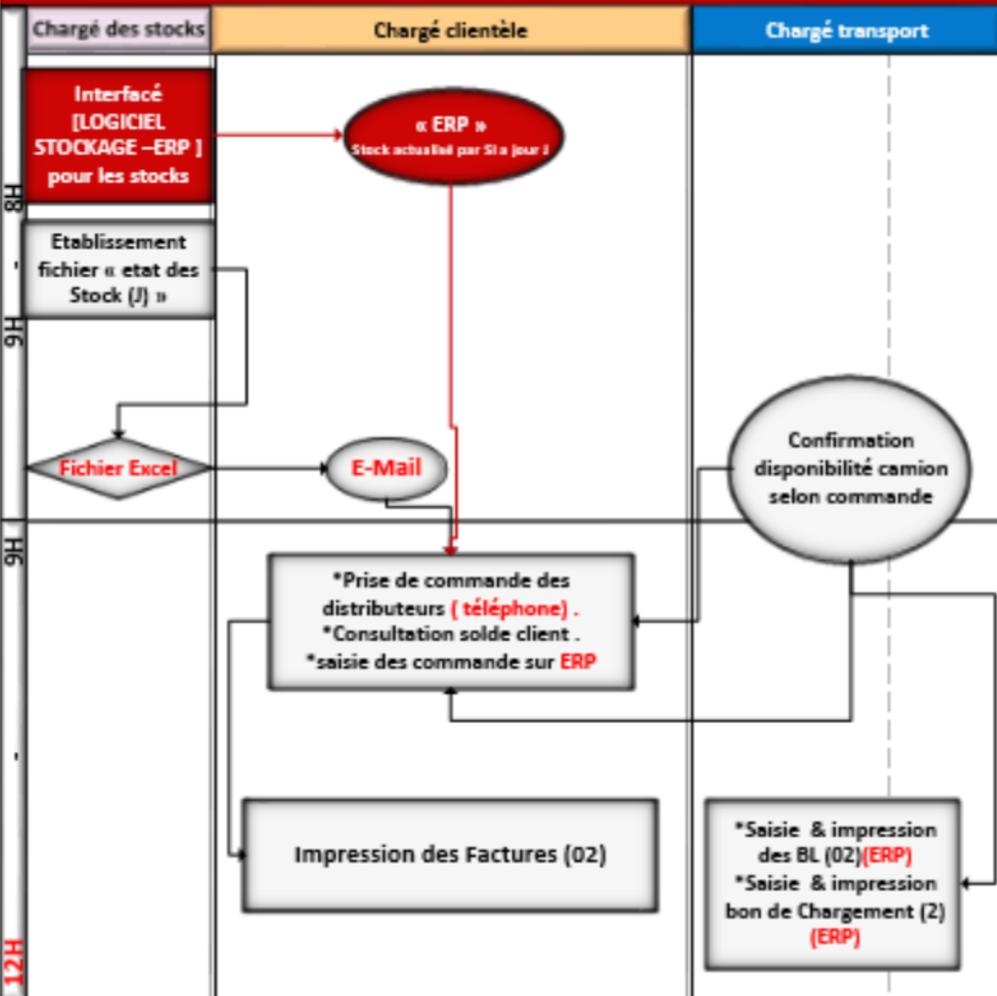
- Comment les différents partenaires de la chaîne logistique (fournisseurs, clients, prestataires de service logistique) sont-ils évalués dans votre organisation ?
- Quels critères logistiques sont pris en compte lors du choix des fournisseurs et des prestataires logistiques pour vos produits et services ?
- Existe-t-il un document décrivant la stratégie logistique de l'entreprise ?
- Les objectifs en matière de performance de chaîne sont-ils clairement affichés et documentés ?
- Quel sont les objectifs que vous fixez pour les respects des programmes de livraison en respectant les règles de la chaîne logistique ?
- Comment vous identifiez et vous mesurez les coûts logistiques internes ?
- Quelles procédures d'échanges d'informations ont été mises en place dans l'entreprise ?
- Comment assurez-vous l'efficacité du système d'information ?

3. Développement de la relation dans la chaîne logistique de Tchiv-Lait/Candia:

- Comment la traçabilité de chaque pièces / palette/ lot individuel, est-elle assurée tout au long du processus ?
- Une méthode de communication a-t-elle été convenue entre les parties, couvrant les sujets quotidiens et les situations de crise ?

- De quelle façon la satisfaction client est-elle suivie et ses résultats diffusés pour faciliter une amélioration continue en réponse à la demande des clients ?
- Quelles mesures ont été prises pour améliorer les relations entre les partenaires dans la chaîne logistique ?
- Avez-vous des documents décrivant les responsabilités et les délégations de pouvoirs ou d'autorités des fonctions logistiques ?
- Quel programme de formation et de développement existe-t-il pour chaque employé en chaîne logistique ?
- Quelles sont les actions entreprises pour accroître la satisfaction et la motivation du personnel ?
- Quelles mesures sont prises pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité des employés de la logistique ?

Proposition Cycle [Prise commande - Affectation transport]



Bibliographie

- ACHHAL (Y) : *cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance dedéveloppement durable*, mémoire, maîtrise en génie mécanique maître ès science M.SC, Québec Canada 2013.
- AFNOR : norme qualité ISO 9000, édition AFNOR, 2002.
- AKTOUF (O) : *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, une introduction à la démarche classique et une critique Montréal, les presses de l'université du Québec, 1987.
- BAGLAIN (G) et al : *management industriel et logistique, conception et pilotage de la supplychain*, édition economica, 4ème édition, paris, 2005
- BERRAH (L) : *l'indicateur de performance, concepts et applications*, Edition cépadués, 2002.
- BERRAK (H) : *étude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurjura*, Algérie, thèse requise pour l'obtention du titre master of science, série n 138, CIHEAM, Montpellier, 2014.
- BILLINGTON (C): *managing supply chain inventory pitfalls and opportunities*, Sloan management review, 1992.
- CERRUTI (O) et GATTINO (B) : *indicateurs et tableaux de bord*, éditions AFNOR gestion, 1992.
- CHEIKH BRAHIM HAMAD : *introduction a la chaine logistique*,
- CRISTOPHER (M): *strategies for reducing costs and improving services*, logistics and supply chain management, London, prentice Hall, 1998.
- FENDER (M) et PIMOR (Y) : *logistique Supply Chain*, édition Dunod, Paris, 6ème édition.
- GRATACAP (A) et MEDAN (P) : *logistique et supply chain management*, édition DUNOD, paris, 2008.
- GRUAT LA FORME_CHRETIEN (F-A) : *référentiel d'évaluation de laperformance d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention de garde de docteur en génie informatique, l'institut national des sciences appliquées de Lyon 2007.
- KADDOUSSI (A) : *optimisation des flux logistique vers une gestion avancée de la situation de crise*, thèse pour l'obtention de cadre doctorat en automatique génie informatique, Ecole centrale de Lille, 2013.

- LAURAS (M) : *méthodes diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaîne logistiques*, thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur de l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.
- LAURENTIE (J) et d'autres : *Processus et Méthodes Logiques : Supply Chain Management*, Afnor édition, 2^{ème} édition, 2013.
- LORINO (P) : *le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, éditions DUNOD, 1996.
- MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *logistique et la supply chain management*, Dunod, Paris, 2008.
- MENTZER et AL: *defining the supply chain management*, journal of business logistics, Vol 22, N°2, 2001.
- PIMER (Y) et FENDEUR(M) : *logistique, production, distribution, soutien, 5ème édition*, Dunod, paris, 2008.
- PIMOR (Y) : *production, distribution, soutien*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, paris, 2005.
- ROQUES (T) : *optimisez votre chaîne logistique*, Afnor édition et livres a vicre 2015.

Site internet

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15c552f4b48c4629?projector=1>

:

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : De la logistique au supply chain.....	05
Introduction	05
Section 01 : Notions théoriques sur le management de la chaîne logistique....	06
1. La notion logistique.....	06
1.1. Définition de la logistique.....	07
1.2. Le rôle et l'intérêt de la logistique.....	07
1.3. Les différents types de la logistique.....	08
1.3.1. La logistique d'approvisionnement.....	08
1.3.2. La logistique de production.....	08
1.3.3. La logistique de distribution.....	09
1.3.4. La logistique militaire.....	10
1.3.5. La logistique de soutien.....	10
1.3.6. L'activité dite de service après vente.....	11
1.3.7. Des reverse logistics.....	11
1.4. Relation entre la logistique et le marketing.....	12
2. Concepts de Chaîne Logistique.....	13
2.1. Définition de la chaîne logistique.....	14
2.2. La caractérisation de la chaîne logistique.....	15
2.2.1. Une approche structurelle.....	15
2.2.2. Une approche organisationnelle.....	16
2.2.3. Une approche fonctionnelle.....	17
2.3. Les flux de la supply chain.....	18
2.3.1. Flux informationnels.....	18
2.3.2. Flux physiques (réels).....	19
2.3.3. Flux financiers.....	19

2.4. Les objectifs de la supply chain.....	19
2.5. La différence entre logistique et la supply chain.....	20
Section 02 : Gestion de la chaîne logistique.....	20
1. Définition de supply chain management(SCM).....	20
1.1. Gestion des chaînes logistiques internes.....	22
1.2. Gestion des chaînes logistiques intégrées.....	22
1.3. Gestion des chaînes logistiques collaboratives.....	22
2. Processus de la chaîne logistique.....	22
2.1. Le modèle de Gilmour (1999).....	23
2.2. Le modèle de Cooper et al, (1997).....	23
2.3. Le modèle SCOR.....	24
2.4. Le modèle de L'ASLOG.....	24
2.5. Le modèle EVALOG.....	25
3. La prise de décision relation relatives à la gestion d'une chaîne logistique...25	
3.1. Niveau stratégique.....	25
3.2. Niveau tactique.....	26
3.3. Niveau opérationnel.....	26
Conclusion	27
Chapitre02 : Outils et évaluation de performance de la chaîne logistique... 29	
Introduction	29
Section 01 : Indicateurs de performance.....	29
1. La performance de la chaîne logistique.....	29
2. De la mesure a l'indicateur de performance.....	30
3. Indicateurs de performance de la chaîne logistique.....	30
3.1. Les caractéristiques des indicateurs de performance.....	33
4. Famille d'indicateurs.....	35
4.1. Valeur orientée client.....	35
4.2. Valeur interne.....	35
4.2.1. Technique.....	36
4.2.2. Financière.....	36
5. Les principales catégories d'indicateurs.....	37
5.1. Les indicateurs d'activités.....	37
5.2. Les indicateurs de productivité	37

5.3. Les indicateurs de qualité.....	37
5.4. Les indicateurs de couts.....	37
6. Indicateurs de performance tableaux de bord.....	37
Section 02 : Systèmes de mesure de performance.....	39
1. La méthode ECOGRAI.....	39
2. Le triplet efficacité /efficience/pertinence.....	40
3. La notion de tableau de bord (Balanced Scorecard).....	41
4. Méthode ABC-ABM (Activity Based Costing et Activity Management)....	43
5. La méthode SCOR (Supply Chain Operation Refrance).....	44
Conclusion	45
Chapitre 03 : Evaluation de la chaine logistique au sein de TchIn-Lait.....	47
Introduction	47
Section 01 : Présentation de l'entreprise TchIn-lait CANDIA.....	47
1. Historique.....	47
2. Le choix du lait UHT	48
3. Evolution de chiffres d'affaires.....	50
4. Reseau de distribution.....	50
5. Organigramme tchin-lait.....	51
Section 02 : Méthodologie de recherche.....	53
1. Description de la méthodologie de recherche.....	53
2. L'objectif de l'enquête	53
3. Méthodologie de l'enquête.....	54
4. Les outils méthodologiques de l'enquête qualitative.....	54
5. Les types d'entretiens.....	55
5.1. L'entretien clinique.....	55
5.2. L'entretien en profondeurs	55
5.3. L'entretien centré.....	55
5.4. L'entretien non directif.....	55
5.5. L'entretien semi-directif	55
5.6. L'entretien direct	56
5.7. L'entretien direct/indirect	56
6. Lieu et la période de l'enquête.....	56
7. Analyse et interprétation des résultats	56

7.1. Analyse des résultats.....	56
7.2. L'interprétation des résultats	57
Section 03 : Traitement des résultats.....	57
1. Etude de la chaine logistique Tchic-lait Candia.....	57
1.1. La direction supply chain de Tchic-lait	57
1.1.1. Service de gestion des stocks	57
1.1.2. Service logistique transport	59
1.1.3. Service administration des ventes-central planer.....	59
2. Analyse du guide d'entretien.....	61
2.1. Les approvisionnements et la production au niveau de Candia.....	61
2.2. Evaluation de la chaine logistique de Candia.....	63
2.3. Développement de la relation dans la chaine logistique de Candia.....	65
Conclusion	67
Conclusion générale	69
Les annexes.....	74
Bibliographie.....	87
Table des matières.....	90
Résumé	94

Résumé

La chaîne logistique joue un rôle majeur dans la vie de l'entreprise, elle occupe une place privilégiée, car elle regroupe les fonctions telles que la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance. La chaîne logistique constitue une partie des fonctions suivantes : achat, production et distribution.

La gestion de la chaîne logistique vise à identifier les indicateurs de performance de l'entreprise, qui vont contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, sur lesquels elle va pouvoir agir.

C'est autour de ces indicateurs de performance que va s'organiser toute l'activité d'évaluation de la chaîne logistique d'une entreprise.

Mots clé : Chaîne logistique, gestion de la chaîne logistique, performance, indicateurs.

Abstract

The logistics chain plays a key role in the life of the company and occupies a privileged place, as it combines their enmity such as planning, operations management and performance measurement. The logistics chain is dismantling part of the following tasks: procurement, production and distribution.

The logistics chain management aims to identify the performance indicators of the company that will contribute to the achievement of its strategic objectives that it will be able to work on.

On these performance indicators, all the company's logistics chain evaluation activities will be organized.

Keywords: logistics chain, logistics chain management, performance, indicators